

المنظمة العربية للتنمية الإدارية

بحوث ودراسات

التمكين كمفهوم إداري معاصر

EMPOWERMENT

424

تأليف

د. يحيى سليم ملحم

التمكين:
مفهوم إداري معاصر

د.يحيى ملحم

بين يدي الكتاب

يمكنك تمكين الناس بعض الأحيان ويمكنك تمكين بعض الناس في كل الأوقات ولكن من الصعب تمكين كل الناس في كل الأحيان والأوقات

ابراهام لنكولن

بدأت الأدبيات الغربية تهتم بموضوع التمكين الذي يتضمن منح المرؤوس حرية واستقلالية في العمل وفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية بشكل أكبر. وقد تزامن ذلك مع انحسار دور النقابات العمالية ودور القطاع الحكومي والمؤسسات العامة وتخفيف القوانين **Deregulations** والتشريعات التي كانت تُفرض بواسطة الدول. وقد صدرت مئات المقالات والمؤلفات والأبحاث في موضوع التمكين خلال السنوات العشر الماضية لما لهذا الموضوع من أهمية في إعتاق الفرد من الرقابة التقليدية والسياسات الصارمة واللوائح المُلزمة، علماً بأن الباحث والكاتب العربي يحتاج إلى بذل المزيد من الاهتمام والدراسة بسبب تواضع ما نشر في العالم العربي في هذه المجالات.

وقد جاءت فكرة هذا الكتاب من أجل تقديم مساهمة في موضوع التمكين بهدف رفد المكتبة العربية بهذا الجهد، آملاً أن يفيد القارئ العربي سواء أكان باحثاً أم طالباً أم مديراً وتتلخص أهمية هذا الكتاب بشكل أكثر تحديداً فيما يأتي.

أهمية هذا الكتاب

- محاولة تقديم مفهوم جديد وإضافة متميزة في موضوع التمكين على الصعيد الأكاديمي والميداني في بيئة تحتاج إلى استكشاف هذا الموضوع وسبر أغواره[1].
- إن الكم الهائل من الكتابات في الغرب، والشُح الذي يقابله في العالم العربي باستثناء بعض الدراسات والكتابات، مثل دراسة القريوتي، 2004 ودراسة أبو بكر، 2000 وأفندي 2003 وغيرها في هذا المجال لا يعني بحال من الأحوال عدم ملائمة هذا الموضوع للبيئة العربية، وإنما يقع التقصير على عاتق الأكاديميين والمديرين في محاولة استكشاف وتوظيف هذه المفاهيم، ومعرفة نتائجها وآثارها على المستوى الأكاديمي والعلمي[2].

- من المؤمل أن يقدم هذا الكتاب جهداً مختلفاً نوعاً ما من خلال النظر إلى مفهوم التمكين بصفته مفهوماً متصلاً ومرتبطاً مع مفاهيم وتطورات إدارية واقعية مختلفة. فلا يمكن بحال من الأحوال لفكرة التمكين أن تطبق وتنجح في أي مؤسسة، بغياب المناخ التنظيمي الملائم والاستعداد الإداري المناسب، وتوفر الموظف الذي يمتلك الكفاءة والقابلية لتحمل مسؤولياته بالشكل المناسب.
- وسيحاول هذا الكتاب الإشارة إلى الممارسات المتعثرة من جهة، والإشارة إلى السياقات الملائمة للتمكين من جهة أخرى، وعلى أسس و مبادئ سليمة من أجل مساعدة المدير العربي على فهم الشروط المناسبة وتهيئتها لتمكين الموظف من خلال استراتيجية بعيدة المدى لا من خلال نظرة آنية قريبة الأجل.

ومن هنا يرى الكاتب أن يقدم بين يدي القارئ، سواء أكان باحثاً أم مديراً أم مثقفاً في المؤسسات الخاصة أو العامة أو غير الربحية كتاباً حول التمكين بصفته مفهوماً إدارياً معاصراً يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته الذاتية بدوافع ذاتية. وسيقدم هذا الكتاب القرائن التي تبين أهمية هذا الموضوع وملاءمته للباحث والمدير العربي على حد سواء. ويهدف أيضاً إلى استثارة المدير في المؤسسة العربية والباحث في المراكز الأكاديمية والجامعات العربية، على طرق أبواب هذا الموضوع الذي تم تجاهله في زمن كُتب عنه الكثير، وتمت ممارسته من قبل الكثير من المنظمات في الدول المتطورة وفي زمن العولمة التي نحن جزء لا يتجزأ منها.

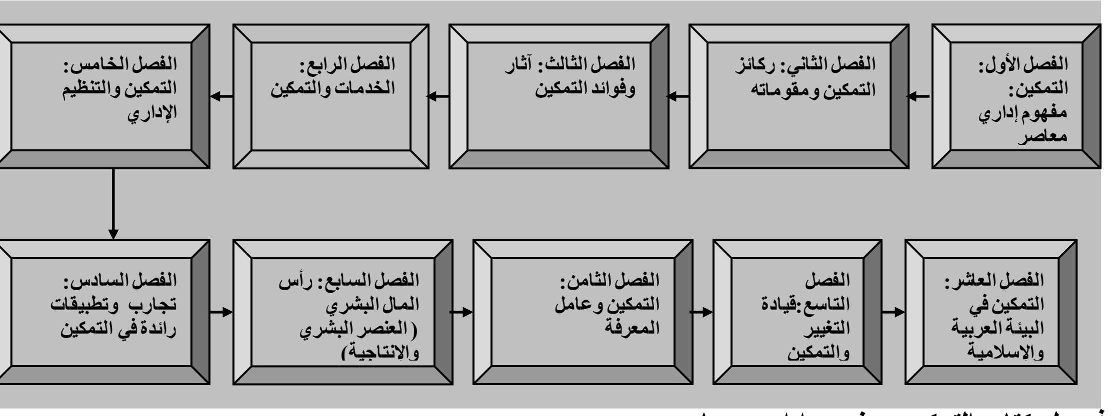
فهذا الكتاب يهدف بكل أمانة وإخلاص بعيدا عن أهداف آنية أو قريبه الأجل لتقديم معلومة من نوع جديد تساعد القارئ العربي في محاولته التخلص من أعباء البيروقراطية والإدارة التقليدية.

<u>خطة الكتاب</u>

يقع هذا الكتاب في تسع فصول شملت مفاهيم إدارية متنوعة ذات صلة بشكل مباشر وغير مباشر في موضوع التمكين الذي يعد بمثابة مفهوما إداريا معاصرا. هذا وقد تم تخصيص **الفصل الأول** مقدمة لمفهوم التمكين ليشرح طبيعة التمكين والتطورات الفكرية التاريخية التي أسست لفكر التمكين في الإدارة المعاصرة إضافة إلى شرح أساليب التمكين التي تحدث عنها العلماء في الفكر الإداري الحديث. أما **الفصل الثاني** فيوضح ركائز التمكين ومقوماته

الأساسية مثل المعرفة والمهارة والاتصال والمعلومات والثقة بين أفراد المنظمة إضافة إلى موضوع الحوافز والمكافآت. أما **الفصل الثالث** فقد تم إفراده للحديث عن نتائج تطبيق مفهوم التمكين وآثاره وفوائده بالنسبة للمنظمة والفرد فيها. **الفصل الرابع** يتحدث عن موضوع التمكين وعلاقته بالخدمات، وخاصة أن أهمية تطبيق مفهوم التمكين تتزايد في قطاعات الخدمات بشكل أكبر من القطاعات التصنيعية.

الفصل الخامس يشرح موضوع التمكين والتنظيم الإداري يليه **الفصل السادس** الذي ينتقل للحديث عن التجارب والتطبيقات العملية لموضوع التمكين من خلال شركات نجحت في تطبيقه وحققت النتائج التي تم الإشارة لها في الفصل الثالث. أما **الفصل السادس والسابع** فيتطرقان لمواضيع ذات صلة بالعنصر البشري ورأس المال البشري ودور العنصر البشري في تنمية المنظمات وتقدمها وتفوقها. ولقيادة التغيير دور هام أيضاً في تمكين العاملين وتنمية قدراتهم والاستفادة من مشاركاتهم في منظمات الأعمال. هذا الموضوع تفاصيله كانت واضحة في **الفصل الثامن** من الكتاب أما الفصل الأخير، **الفصل التاسع** فيقدم للقارئ العربي رؤية حول واقع التمكين في البيئة العربية والثقافة الإسلامية ويُختتم الكتاب بخلاصة تبين بشكل مختصر العناصر والمفاهيم الأساسية التي تم شرحها في الفصول التسعة من هذا الكتاب كما يوضح النموذج الآتي.



فصول كتاب التمكين: مفهوم إداري معاصر

المؤلف

جدول المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الحالات

الفصل الأول

مقدمة في التمكين

مفهوم التمكين وطبيتعه: المداخل والطروحات.

المقدمة

يعد الجانب الإنساني وإدارة الموارد البشرية موضوعاً هاماً، لأن الإنسان هو المسئول الأول والأخير عن الفشل والنجاح لأي شركة من الشركات أو مؤسسة من المؤسسات أو دولة من الدول. لذلك كان الاهتمام به وبإدارته وبتوجيهه وتحفيزه، من أهم الأمور التي تكاد تفوق أهميتها كل القضايا الأخرى المتعلقة بالمال والتكنولوجيا والهيكل والتصميم، وغيرها من الأمور الملموسة (Pfeffer, 1994).

تكمن في الإنسان معالم غير ملموسة كثيرة، فيصعب معرفة كنهه وعوالمه وأعماقه، وهو بحر من المواقف والانطباعات والغرائز والدوافع التي لا ترى، وتصعب ملاحظتها وتحتاج إلى من يسبر أغوارها، وقبل ذلك تحتاج إلى من يقف ويقدر أهمية التعامل معها[3].

إن القضايا المتعلقة بالبعد البشري كثيرة جدا، وإدارة الموارد البشرية موضوع معروف ومطروق في كتب الإدارة بأشكال كثيرة متعددة، تُجمع في مجملها على أهمية الاختيار والانتقاء ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتطوير الإمكانيات والتدريب والمحافظة على الموظفين وإعطائهم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية، إلى غيرذلك من أساليب التحفيز وتطوير الأداء والعلاقات العمالية.

لكنه يبرز من بين هذه القضايا موضوع ما زالت الإدارات العالمية في شركات العالم غربا وشرقا تتناوله بحذر مرات وبشكوك مرات أخرى وريبة أحيانا وباهتمام ورعاية أحيانا ثانية، وهو موضوع التمكين في الإدارة.

وما كان هذا الشك والاهتمام والريبة ليحدث لو أنّ الأمر متعلق بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو في زيادة أرباح المنظمات أو الحصول على عدد أكبر من العملاء أو زيادة حصص المساهمين، أو غيرها من الأمور الملموسة التي لا تعد ولا تحصى.

ولكن عندما يتعلق الأمر بقضية سياسية كالسيطرة والنفوذ، فإن الصراعات لا تنتهي حتى بين الدول على النفوذ والسيطرة والقوة والسيادة. وموضوع التمكين هو موضوع نفوذ وإعادة توزيع لذلك النفوذ.

ولا يختلف الأمر لدى المؤسسات فقضية تمكين الإنسان بحق، معناها إعادة هيكلة مراكز القوى وإعادة توزيع للسلطة ولحقوق التصرف واتخاذ القرار. وهنا تصبح العملية صعبة ومعقدة أحيانا وتحتاج إلى تفكير وإعادة نظر. فتطبيق مفهوم التمكين في المنظمة يحتاج إلى

تغييرات وتعديلات متعددة؛ منها سلوكية ونفسية وإدارية وسياسية وسلطوية، ومنها إعادة لهيكلة المنظمة كذلك.

وتثير بعض الدراسات[4] شكوكا وأسئلة حول واقعية تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، وصعوبة تطبيقه على أرض الواقع، وعلى الرغم من هذه الشكوك فهنالك شركات عالمية ومؤسسات كبيرة وصغيرة بدأت تمارس هذا المفهوم وتطبقه، وتجد مردودا إيجابيا ليس على المستويات المعنوية (مثل رضا العاملين وولائهم) فحسب، بل على المستويات المادية مثل الأرباح والإيرادات كذلك.

وبالمقابل هنالك شركات ومؤسسات حاولت تطبيق المفهوم ولكنها فشلت، ولم تحقق النجاح المتوقع. وأخرى لم تحاول مستفيدة من تجارب الآخرين الفاشلة.

وفي الجانب الأكاديمي هنالك باحثون وعلماء استجابوا للنتائج الأخيرة، وأكدوا مثل **Chris Argryis** أنّ التمكين وهْم وخيال لا جدوى منه وآخرون كثر أكدوا عكس ذلك، أي أن التمكين هو أساس للتقدم والرقي والنجاح وعلى أنه واقعي، ويمكن تطبيقه وتنفيذه في منظمات الأعمال[5]

هذه الجدلية على المستوى الأكاديمي، وعلى المستوى الإداري، أي على مستوى المؤسسات وعلى المستويات المختلفة، تعطي أهمية خاصة في تسليط الضوء على هذا المفهوم، لمحاولة سبر أغواره بطريقة علمية، ومن ثم إبراز **رأي** موضوعي متكامل من خلال دراسة لعشرات الكتب ومئات المقالات الأكاديمية والعلمية التي تناولت الموضوع من جوانب وزوايا متعددة.

أهمية الموضوع

هذا الموضوع ليس موضوعا يكتب به لترفيه المدير أو إثراء معلومات القارئ أو الباحث أو لترف فكري، وإنما هو موضوع في غاية الجدية في زمن العولمة وثورة المعلومات والثورة الرقمية والثورة المعرفية، وغيرها من المستجدات المتسارعة التي لا تنتظر الإنسان الذي يفكر ببطء ولا ذلك المدير المتردد.

وهذا الموضوع ليس للتسلية إنه في غاية الأهمية وهذا الكلام ليس من أجل التسويق أو لغايات الدعاية أو لإثارة الأهمية، فموضوع التمكين له أهمية خاصة لارتباطه بمجموعة قضايا مهمة على رأسها موضوع اللامركزية الإدارية، والجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، وإعادة الهيكلة،

وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة، والمؤسسة الأفقية، وغيرها من القضايا التي تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها التنافسية. فهذه المفاهيم لها علاقة وثيقة بموضوع التمكين وهذه العلاقة تكاد تكون في بعض الأحيان إما سبباً أو نتيجة.

فالفرضية المطروحة أمام الباحث، والمدير، وأمام القارئ بشكل عام وببساطة تتمثل في:

"**إنّ مزيدا من التمكين يؤدي إلى مزيد من النجاح الإداري، ولكن بشروط لا بد من توافرها**".

لذلك سيتم إفراد فصول مستقلة لشرح مفصّل لأهم المقومات التي لا بد من توافرها، إضافة إلى النتائج التي يمكن تحقيقها من خلال ممارسة مفهوم التمكين وتنفيذه بصفته منهجاً إدارياً معاصراً.

ماهية التمكين

من أهم التعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند **Bowen and Lawler, (1992; 1995)**

[6] "**التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية، وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يُفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. التمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثُل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها**".

وقبل مناقشة تعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يتمحور حول إعطاء الموظفين صلاحية، وحرية أكبر، في مجال الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف حسب الوصف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية، ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور في سياق الوظيفة، أي خارج إطار الوظيفة.(**Cogner and Kanungo، 1988 ، Bowen and Lawler،1992**).[7]

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. (**Zemke and Schaaf,1989, 65**)[8].

والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة

والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعّلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية (**Carlzon، 1987**)[9].

وهناك من وصف التمكين على أنه حاله ذهنية **(Bowen and Lawler, 1995; Berry, 1995)** [10] **(Rafiq and Ahmed, 1998)**[11]. لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية **(State of Mind)** يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها **خصائص الحالة الذهنية للتمكين** والتي تشتمل على:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها). مثال على ذلك موظف البنك **(Teller)** الذي يحتلك بشكل مباشر مع الزبائن فهو أقرب من مديره لمشكلة الزبائن والأقدر على فهم ما يريد الزبون.

ويؤيد الكاتب ما جاء به **Randolph and Sashkin (2002)** [12] من أن التمكين هو الاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم، وهذا الأمر يمتلكه الإنسان بما يتوافر لديه من إرادة مستقلة وخبرة ومعرفة ودافع داخلي

فهنالك بون شاسع بين من يمتلك إرادته ومن لا يمتلكها، ومن يتحمل المسؤولية ومن لا يتحملها، ومن هو جدير بالثقة ومن هو غير جدير بها. والقائمة لا تنتهي. فإذا جرّدنا الفرد في أي سياق اجتماعي وتنظيمي من هذه المقومات، فسيكون في هذا تكريس للانصياع

واللامسؤولية والشعور بعدم الأهمية. والشعور بعدم الاستقلالية والشعور بفقدان أي معنى للوظيفة والشعور بالنقص وتكريس الشعور بالتبعية وعدم القدرة على التصرف. هذه النتائج لا تبدو مُحبطة للموظف فحسب، ولكنها أيضاً نتائج عكسية على المؤسسة التي تمارس في هذه الحالة جهداً أكبر في الرقابة والتأكد والمتابعة بدلاً من الثقة التي تعطي مجالاً للإدارة والمدير ليقوم بأشياء أكثر أهمية من مراقبة أتباعه والتأكد من أنهم يعملون ولا يلعبون.

هذا وقد حاول بعض العلماء وضع تعريفات متباينة للتمكين، فمثلا قام **Lashely (1999)** [13] بتعريف التمكين من خلال تقسيمه إلى عدد من الأصناف مثل؛ التمكين بواسطة المشاركة، والتمكين من خلال المساهمة في اتخاذ القرار والمشاركة في تحمل المسؤولية، والتمكين من خلال الانتماء مع ما يتضمنه من انتماء لأهداف المؤسسة. ويؤخذ على هذا التعريف بأنه لم يحدد تعريفا ومفهوما محددا للتمكين معتمدا بدلا من ذلك على عدد من النتائج أو المقومات التي تساهم في خلق المناخ الملائم للتمكين، ولا يمكن بحال من الأحوال أن تتم عملية التمكين دون مقومات المشاركة والتفاعل والانتماء الذي ينسجم مع الشعور بالمسؤولية وتحقيق الأهداف. فالتمكين يقود الفرد إلى الشعور بالانتماء المعنوي للمؤسسة والانتماء المادي، وكل منها مكمل للآخر، ويترك كل منها آثاراً إيجابية على نفسية الموظفة أو الموظف وشعورهما بالأهمية في المؤسسة وبالاعتبار والتقدير، لأن التمكين وخاصة عندما نتحدث عن المؤسسات الخدمية، فإن التمكين يساهم في جعل المؤسسة أكثر قرباً من الزبائن وأكثر مسؤولية تجاههم في حل مشاكلهم، ليس فقط خلال عملية البيع، بل في ما يسمى بخدمات ما بعد البيع والخدمات المكملة لصفقة البيع التي أصبحت تستثمر لرفع مستوى العلاقة بين الزبائن والمؤسسات على المدى الطويل، وفي هذه العلاقة فإن التمكين يعطي الموظف الروح التي تمكنه من الانتماء لزبائنه ولمؤسسته على حد سواء.

العلاقة بين الموظف والإدارة

يكمن سر نجاح الكثير من الشركات العالمية الناجحة في التوافق بين ثقافتها وأهدافها ورضا الزبائن، فهي معنية بإكساب الموظف التمكّن والرؤية والرضا والثقافة التي تمكنه من تحقيق الانتماء لأهداف المؤسسة، من خلال إرضاء الزبائن، فيشعر الموظف بالتوافق والانسجام بين دوره في التعامل مع الزبائن والحلقة التي يلتقي فيها معهم من جهة، ودوره في التعامل مع الإدارة وشعوره الإيجابي اتجاهها في ممارساتها نحوه من جهة أخرى. وفي كثير من الأحيان

يحدث تناقض بين الأمرين أو تكامل في الأشكال التالية(وهذه العلاقة تنطبق بشكل أساسي على موظف الخدمات):

1. التوافق السلبي: بأن تكون علاقة الإدارة مع الموظف سلبية عدائية، فينجم عنها علاقة سلبية عدائية بين الموظف والزبائن.
2. التوافق الإيجابي: بأن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة إيجابية، فينجم عنها علاقة ايجابية مع الزبائن.
3. التناقض الإيجابي: وهنا تكون علاقة الإدارة مع الموظف إيجابية وعلاقته مع الزبائن سلبية أو العكس، أي أن تكون علاقة الموظف مع المؤسسة أو الإدارة سلبية ولكن علاقته مع الزبائن إيجابية.

أما التفسير المحتمل لهذه الحالات الثلاث فهو كما يأتي:

فالنوع الأول: وهو المتوقع عندما تكون ممارسات الإدارة تقوم على الشك وعدم الثقة في الموظف أو الاستغلال وتجاهل حقوق الموظفين وحاجاتهم المختلفة، فمن الطبيعي أن ينجم عن ذلك ردود فعل سلبية من قبل الموظفين في تأدية الأعمال التي يقومون بها، سواء أكان في مؤسسات الخدمات التي يتعامل فيها الموظف مع الزبائن في احتكاك مباشر وجهاً لوجه أم في المؤسسات الإنتاجية التي يعمل فيها الموظف بشكل مباشر مع الزبائن فتؤثر العلاقة على كفاءة الموظف وأدائه في الأعمال، ومن الطبيعي أن المقدمات السلبية تفضي إلى نتائج سلبية على الإنتاجية والأداء، فتزداد عوامل الصراع والرقابة، وتسود حالة عدم الثقة بين المدير والموظف، مما ينعكس سلباً في كل الأحوال في نتائج الأداء المرتبطة بالإنتاجية وخاصة من النواحي المتعلقة بالنوعية والفاعلية، فقد يتم إنتاج الكم المناسب تحت وطأة المراقبة الدائم من قبل المدير، ولكن على حساب النوعية والجودة والفاعلية.

أما النوع الثاني: وهو متوقع وطبيعي أيضاً، وذلك عندما تحاول الإدارة العناية برغبات الموظفين وحاجاتهم فينعكس ذلك إيجاباً على نتائج الأداء، سواء أكان مباشراً في التعامل مع الزبائن أم غير مباشر كما هو الحال في المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية.

أما النوع الثالث: فينقسم إلى قسمين:

أ. علاقة إيجابية سلبية.

ب. علاقة سلبية إيجابية.

أما في العلاقة الإيجابية السلبية فتكون الإدارة علاقتها مع الموظفين إيجابية وتقدر احتياجاتهم ومشاكلهم، ولكن لا ينعكس ذلك على أدائهم في التعامل مع الزبائن، وهذه حالة شاذة وسببها قد يكون سوء الإدارة في بعض أو معظم الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، مثل سوء التعيين والانتقاء والتدريب وغيرها من ممارسات سلبية.

وأما في العلاقة السلبية الإيجابية، فعندما تمارس الإدارة أساليب غير سليمة وغير مناسبة في التعامل مع الموظف ولا تلبي احتياجاته أو تعتني بمشاكله، ولكنه بالمقابل يقوم بأداء مهام وظيفته بشكل مناسب. وهذه الأخيرة تحدث بشكل خاص في المؤسسات الخدمية التي يتعامل فيها قطاع عام من الموظفين مع الزبائن وجهاً إلى وجه، ولكن هذه العلاقة بشكلها السلبي الإيجابي لا تدوم طويلاً، وهذه العلاقات أشار إليها وأكد عليها بشكل مباشر أو غير مباشر علماء في الموارد البشرية والخدمات مثل **(Bowen and Schneider, 1981; 1983; 1993)**[14]. والجدول الآتي يبين باختصار شكل هذه العلاقات المختلفة.

جدول 1أشكال العلاقة بين الموظف والإدارة

أنواع العلاقات بين الإدارة والموظف والنتائج	الإدارة/ مع الموظف	الموظف/ مع الزبائن	الأداء	علاقة الموظف مع الزبائن (مثالاً)
التوافق السلبي	سلبية	سلبية	سلبي	سلبية
التوافق الإيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابي	إيجابية
التناقض الإيجابي (وينقسم إلى قسمين)	إيجابية	سلبية	سلبي	سلبية
	سلبية	إيجابية	إيجابية	إيجابية

المصدر: من إعداد الكاتب.

فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تقوم بتشخيص طبيعة العلاقة بين المدير أو الإدارة والموظف من ناحية، وبين الموظف ونتائج الأداء أو الزبائن من ناحية أخرى. وهذا يحتاج إلى استقصاء الآراء والانطباعات لمعرفة رأي كل طرف من أطراف العلاقة بالآخر، وما هي التوقعات التي يتوقعها كل من الآخر. وتحتاج إلى ممارسة مزيد من الشفافية والواقعية والصراحة لبناء النوع الثاني من العلاقات، وهو التوافق الإيجابي الذي يحتاج إلى مقومات

من التمكين والمشاركة والثقة، لكي تتمكن الإدارة من بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، لينعكس بشكل إيجابي ومتميز على الزبائن أو الإنتاج.

فمفهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في المنظمة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة. ويبين هذا الفصل وفصول أخرى، وإن اختلفت التعريفات والمفاهيم، بأن جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به.

والتمكين يحتاج إلى مقومات طويلة المدى من العلاقة الإيجابية والثقة والشعور بالشراكة بين الإدارة والموظف أو العامل. والتمكين ليس بمجرد تفويض صلاحيات أو مسؤوليات، وإنما هو حالة من الشعور بالمساواة ضد مبدأ الطبقية في التعامل، بحيث يعترف المدير بالموظف ودوره الذي يقوم به دون تقليل لأهمية ذلك الدور[15] (Van Oudtshoorn and Thomas، Cogner and Kanungo، 1990، Thomas and Vethouze، 1995، Spreitzer،1993 ، 1988).

المحاور الآتية من هذا الفصل ستتركز حول موضوع التمكين في الفكر الإداري والتطورات التاريخية في فكر التمكين ومن ثم شرح أساليب التمكين المتباينة.

التمكين في الفكر الإداري

بدأ مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطّورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المؤسسة (العاملين) أو خارج المؤسسة (الزبائن).

من هنا، سيتطرق هذا الجزء من الفصل الأول لأهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين والفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات، ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين المعاصر.

المراحل التاريخية

من أهم المراحل التاريخية في الفكر الإداري الحديث والأساليب التي رافقت تلك المراحل[16]:

1. النظريات التقليدية (الأساليب الكلاسيكية) في الإدارة.
2. الأساليب السلوكية في الإدارة.
3. الأساليب الحديثة في الإدارة.
4. ما بعد الأساليب الحديثة في الإدارة.
5. أساليب أخرى في الإدارة.

يعود الفكر الإداري إلى أحقاب تاريخية ضاربة في التاريخ، لأن الإنسان خلقه الله واستخلفه في الأرض ومنحه قدرة على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة والمتابعة والتنسيق وتوظيف الموارد، والعمران على خلاف بقية المخلوقات التي خلقها الله سبحانه وتعالى. فصفة التدبير أي الإدارة هي حالة فطرية في الإنسان منذ أن أوجد الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام. وهذا الأمر بديهي ولا يحتاج إلى أدلة علمية أو تاريخية، ولكن بعض العلماء أرّخوا لبعض المراحل التاريخية مثل **Daniel Wren (1993)**[17] الذي أرجع مراحل التطور في الإدارة إلى عهد السومريين، أي ما قبل 5000 عام قبل ميلاد المسيح عليه السلام، وذلك عندما استخدموا عملية التوثيق في السجلات لمساعدة الدولة والمؤسسات التجارية في عملياتها الإدارية. والإدارة كانت أيضا مهمة في عهد الفراعنة عندما بنوا الاهرامات التي تطلّب بناء الواحد منها عشرين عاما وعشرات الآلاف من العاملين. إنّ هؤلاء العاملين وأعدادهم الكبيرة ما

كانت لتنجز مشروعا في غاية العظمة والدقة والجمال دون توجيه وتنظيم وتفكير مبدع خلاق.

وفي التاريخ الإسلامي ظهرت مصطلحات وممارسات، إدارية منها مفاهيم إلهية مثل الشورى ومنها مفاهيم احتاج المسلمون إلى استنباطها مثل الدواوين، مثل ديوان الحسبة وغيرها.

وفي القرن السابع عشر بدأت الثورة الصناعية وظهرت معها أفكار آدم سميث حول الكفاءة الإنتاجية من خلال مبادئ التخصص وتقسيم العمل. وقد بدأت الإدارة ونظرياتها تتبلور في الكتب والأبحاث والجامعات والمؤتمرات العلمية مع بداية القرن العشرين، من خلال المدارس الكلاسيكية وتلاها السلوكية والنظريات الحديثة.

أما النظريات الكلاسيكية فقد كان في مقدمتها نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها المهندس فريدريك تيلور **(Fredrick Taylor)** في عام 1911.

الأساليب الكلاسيكية في الإدارة

تنقسم الأساليب الكلاسيكية في الإدارة إلى ثلاثة أقسام:

نظرية الإدارة العلمية.

النظرية الإدارية.

النظرية البيروقراطية.

أولا نظرية الإدارة العلمية:

أما بالنسبة لنظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تيلور**(Fredrick Taylor)** الذي سُمي بأبي الإدارة العلمية، فنلاحظ في المبادئ التي نادى بها "تيلور" محاولة منه لوضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين[18]. لقد كانت تلك المبادئ بمثابة رد فعل من أبي الإدارة العلمية تجاه حالة عدم التقيد من قبل العاملين بأي أسس أثناء قيامهم في العمل، فكل يعمل على هواه وكيفما أتفق، مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب قد يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي. فإما أن تكون هنالك طريقة مثلى محددة في تأدية العمل ضمن خطوات وأسس محددة وموحدة، وإما أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا تتحقق مستويات الإنتاج المتوقعة. فاقترح فردريك تيلور منهجه المشهور "بالطريقة المثلى" في العمل، تلك الطريقة التي تتحقق من خلال دراسة خطوات

العمل وتحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها وتحديد الخطوات غير الضرورية وإلغائها، فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل.

أما ***التمكين*** ونظرية الإدارة العلمية فعلى طرفي نقيض، ولم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، وما ورثه فردريك تيلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة. النظرة التي كانت سائدة تجاه العامل على أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط، ومن أجل زيادة الكفاءة وتحسين مستوى الإنتاج، وخاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية.

لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، وذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة وخاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني وسيطرة المفاهيم ذات البعد المادي. و على الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فردريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ ***الطريقة المثلى*** التي جاء بها والتي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل والسأم والإرهاق من إتباع أساليب محددة وثابتة لا يستطيع أن يحيد عنها قيد أنمله، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالا للتفكير الخلاق وخلق بدائل مختلفة لحل المشكلة. وما تزال هنالك مؤسسات تطبق مبادئ الإدارة العملية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، وذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديداً مسبقا.

ثانيا: النظرية الإدارية Administrative Management

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية **(Administrative Management)** التي جاء بها **Henri Fayol** في عام 1916[19] والمتفحص بعمق لهذه النظريات التقليدية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط والنظام والثبات في العمل، ولكن لا يجد مجالا فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

أما ماري باركر فوليت وأفكارها الإنسانية التي قدمتها في تلك الحقبة فقد سبقت زمانها بعقود طويلة كما وصفها **Peter Drucker**.

ماري باركر فوليت (Mary parker Follett)

لقد كان صوت **Follett** الصوت الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية الذي تميز عن بقية الأصوات[20] وإذا كان **Taylor** يدعى بأبي الإدارة العلمية، فإن **Follett** كانت كما يصفها **Peter Drucker** ***أم الإدارة.*** فقد تحدثت في مواضيع في أوائل القرن الماضي، ينظر إليها على أنها حديثة حتى في وقتنا الحاضر. فتناولت مواضيع مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمعات متعاونة علبها أن تعمل لتحقيق أهداف مشتركة. وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى. وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل. ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد الناس في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف.

وفي مجموعة من المقالات التي تم جمعها وتوثيقها عن **Follett**[21] تبرز هذه المقالات إيمان تلك المرأة الكبير بدور الموظف في المنظمة كمالك لها، لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب من مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" **"Employee Ownership"** و "المشاركة في الربح" و " المشاركة في المكاسب". وهذا يؤكد اهتمام هذه العالمة بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان. على أي حال، كانت أفكارها متميزة ومتقدمة على الحقبة التي كانت تعيشها وهذا يدل على أن الاهتمام بالجانب الإنساني وتنميته لا يرتبط بزمان أو مكان أو فكر معين.

ثالثا: النظرية البيروقراطية:

ولدت النظرية البيروقراطية على يد المفكر الألماني ماكس ويبر **(Max Weber)** وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، لكي يضع نهاية لحقبة تاريخية من الفوضى في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية في ألمانيا في نهاية القرن التاسع عشر. ورأى بأن الحل هو في ما أسماه "النظام البيروقراطي" الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية[22].

وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات. والتركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على

حساب جوانب أخرى ويحدث هنا مرة أخرى. ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسيب فنجد النتيجة هنا مبالغة في التشدد والبطء في الإجراءات والجمود في القوانين. وكان جل هدف وغاية المفكر البيروقراطي هو تحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد والبعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة. وهذه الغايات مهمة جدا في حياة المنظمات، وهنالك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية وتستفيد منها. ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: هل نستطيع أن نعتبر البيروقراطية وغيرها من النظريات الكلاسيكية هي الحل المناسب لمنظمات القرن الواحد والعشرين بعد التغيرات الكبيرة التي حدثت في العالم من حيث التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والاجتماعية وتغيرات العولمة؟. وهل البيروقراطية تفي بالغرض في ظل هذه التغيرات والتطورات؟. وهل تلبي متطلبات **موظف المعرفة وموظف المهارة والموهبة؟** وهل تفي في ظل الدعوة لإعادة هيكلة المنظمات أفقيا بدلا من هيكلتها عموديا كما كان سائدا في زمن الفلاسفة الكلاسيكيين؟

لم تنتظر هذه التساؤلات زمنا طويلا، فقد بدأت تتفاعل منذ عام 1920 مع بداية بروز حركات جديدة توجه انتقاداتها لمبادئ الإدارة الكلاسيكية التي لا يحظى فيها الجانب الإنساني بحض وافر، فظهرت النظريات السلوكية.

الأساليب السلوكية في الإدارة

بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى ويؤثر في الفكر الإداري، فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني، وإذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة والإنتاجية وليس بهدف الإنسان وتلبية رغباته وتنميته أو حل مشاكله. من هنا بدأت نظريات أخرى تنحو منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، وتلبية حاجات العامل المادية وإنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة والحرية وتقدير الفرد واحترامه. وهذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان ومنحه حرية ومشاركة أكبر، ولكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر وفي العهد القريب. وما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله

المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي وتطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.

ومن أهم النظريات ذات التأثير الهام في الفكر الإداري الإنساني:

1- دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية.

2- نظرية الحاجات لماسلو

3- نظرية X and Y ل دجلوس ماكقريقور (Douglas McGregor) .

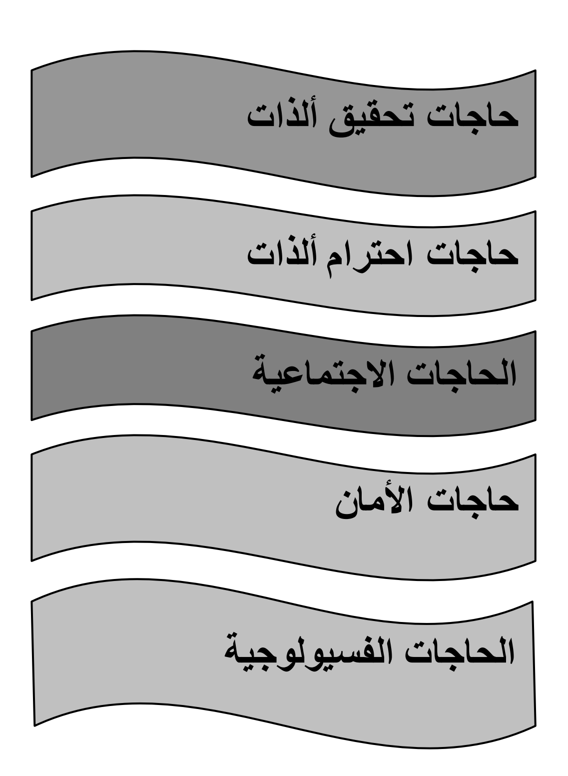
4- الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين) (Chris Argyris).

دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية

بدأت دراسات هوثورن في عام 1924 في شركة ويسترين أليكتريك **(Western Electric)** في الولايات المتحدة الأمريكية، وبدأ الباحثون يدرسون أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة[23] واستمرت تلك الدراسات حتى عام 1932 عندما بدأ الركود الاقتصادي العظيم يعصف في البلاد، فتوقفت دراسات هوثورن التي ساهم بها **Elton Mayo** من جامعة هارفارد. وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية، (مستوى الإضاءة) وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنها قد ظهرت، صدفة ونتيجة لخطأ في المنهجية المستخدمة، متغير آخر غير مقصود وهو ***أهمية التعاون والاهتمام بالإنسان و العامل*** على أنّها متغيرات تؤثر على الإنتاجية بدلا من الإضاءة أو ظروف العمل المادية التي قامت الدراسة أصلا من أجل قياسها وقياس أثرها. ورب ضارة نافعة، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" **(Hawthorn Effect)** كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال عام 1950-1960، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي.

وظهرت بعدها نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وقعّدت لمساهماته الفاعلة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه

حريات أكبر في العمل. ومن أهم هذه النظريات نظرية **Ibraham Maslow**[24] للحاجات ونظرية **X and Y** لصاحبها **Douglas McGreoger** ونظرية الشخصية البالغة لصاحبها **Chris Argyris** وغيرها من النظريات التي بدت تمهد الطريق بشكل تدرجي نحو التمكين ورفع سوية العنصر البشري في منظمات الأعمال.



شكل 1سلم ماسلو للحاجات

شكل رقم 1ماسلو للحاجات

وظهرت مقدمات هامة جدا مثل إثراء العمل وتوسيع العمل وإشراك العامل في المشورة واتخاذ القرار؛ لتحسين صورة المنظمات التجارية بشكل خاص بعدما استغرقت لعدة عقود في عمليات الإنتاج والتسويق والربح وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وقد ظل حجم الطلب يزيد عن حجم العرض لفترات زمنية طويلة.

فحان الوقت في بداية الخمسينات من القرن الماضي للتحول التدريجي نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية، أملا بتحقيق تميز ونمو في المنظمات من نواحي اقتصادية ونواحي إنسانية على حد سواء، فظهرت نظرية ماسلو الشهيرة في تقسيم حاجات الإنسان إلى خمسة أقسام، كما هو مبين في الشكل رقم واحد أعلاه.

إن متابعة وتقصي دوافع وحاجات وهموم العاملين أفضى إلى دراسة قضايا خاصة وأكثر تحديدا، تتعلق في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتدوير العمل **(Job Rotation)** وتفويض الصلاحيات وتوسيع العمل **(Job Enlargement)** و إثراء العمل **(Job Enrichment)** ، وغيرها من الأمور التي بدأت تظهر في أدبيات الإدارة، وفي مقدمة هذه المفاهيم المعاصرة في زماننا هذا مفهوم تمكين العاملين. ومن أهم المفاهيم التي ساهمت في تسريع الخطوات نحو التمكين نموذج الخصائص المحورية.

- **نموذج الخصائص المحورية[25] (Core Characteristics Model)**

  يحدد في هذا النموذج كل من **Richard Hackman** و **Greg Oldham** خمس خصائص هامة لوصف الوظيفة ذات المعنى والقيمة الكبيرة:

1. تنوع المهام– عندما تحتوي الوظيفة على أنشطة متعددة وعندما تتطلب من العامل مهارات ومواهب مختلفة.
2. هوية الوظيفة– عندما تتطلب الوظيفة من العامل القيام بمهام الوظيفة بالكامل، من ألفها إلى يائها دون القيام بعمل مبتور، أو بجزء من العمل.
3. أهمية المهام– عندما تترك الوظيفة أثراً على الآخرين داخل أو خارج المنظمة (أي أن يكون للوظيفة دور في التأثير في حياة الآخرين).
4. الاستقلالية في العمل– عندما تمنح الوظيفة حرية للعامل واستقلالية في العمل وحرية في التصرف في تخطيط العمل وجدولته وتحديد إجراءات العمل.
5. التغذية الراجعة– عندما يحصل العامل على معلومات بشكل مباشر وواضح عن نتائج عمله ونتائج أدائه.

تؤكد هذه النظرية التي جاءت لتعزز نظرية إثراء العمل، أنّ الأفراد الذين تتوافر عندهم الخصائص الخمس السابقة سيكون لديهم إثراء العمل كبيراً، وهذا يتطلب

وجود حاجة عند هؤلاء للإنجاز والتميز. أما الأفراد الذين لا تتوافر عندهم تلك الحاجة أو تلك الرغبة فلن يكون بمقدورهم إثراء العمل؛ لأنهم لا يتمتعون بدرجة عالية من الخصائص الخمس المذكورة.

نظرية X and Y لصاحبها Douglas McGregor (خطوة هامه تجاه التمكين).

تأثر **(Douglas McGregor)** بأفكار **Maslow** ودراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع" **(The Human Side of Enterprise)** ، من خلال نظريته التي سماها نظرية **X** و **Y**. ولكل من **X** و **Y** افتراضات؛ ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية **X** أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية **Y** يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الداخلية والقدرات الخلاقة وحب التميز[26].

ما يميز نظرية ماكريقر أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين **(Self-Fulfilling Prophecy)** أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية **X** يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرءوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية **Y** فيتصرفون بطريقة أكثر ديموقراطية، ويمنحون مجالا أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعًا أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاما مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة هامة جدا تجاه التمكين)

(Chris Argyris)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح "التمكين" **"EMPOWERMENT"** بشكل حرفي ومحدد، قام به كرس آرقريس **(Chris Argyris)**

من جهود في نقض عرى النظريات التقليدية، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957 عن التوجه لفكر التمكين، وخاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة والشخصية" **"Personality and Organization"**[27] مؤكدا أنّ النظريات الكلاسيكية والممارسات الإدارية التقليدية لا تنسجم مع الإنسان؛ إذا نظرنا إليه على أنه بالغ وناضج وعاقل. ويرى آرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته؛ لأن كل شيء محدد مسبقا ومقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد.

كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان اعتمادي وسلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها، بسبب السلطة الهرمية والعمودية وسيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية وسيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

أما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها هنري فايول؛ فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين؛ بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط وتحديد وتوجيه كل فرد بكل صغيرة وكبيرة من قبل المراقب أو المشرف.

لذلك لا يرى آرقريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك، وإنما تحاول أن تتعامل معه وكأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه والإشراف والمساعدة. والحل من وجهة نظر كرس آرقريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون وناضجون دون وصاية عليهم، وهذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم ومنحهم حق المشاركة وتحمل المسؤولية في العمل، وتحسين شكل العلاقات بينهم وبين الإدارة. ويقر بأن أسباب التغيب ودوران العمل والكسل والنفور من العمل، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر.

الأساليب الحديثة في الإدارة

نظرية النظم

النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة[28]. وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى

المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة. فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع بعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه.

النظرية الظرفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف[29]. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوائم بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى. وما يناسب مؤسسة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب مؤسسة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المؤسسة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك أن كثيرا من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

والنظرية الظرفية مجال مناسب ورحب للتفكير الخلاق وعدم التسرع، وخاصة عندما تُغفل المنظمة مبدأ المشاركة والتمكين وفرصة المشاركة في دراسة الأفكار والتأكد منها قبل تطبيقها.

حركة الجودة والتميز:

بدأت حركة الجودة تتبلور وأخذت أهميتها تتزايد بعد الثمانينات من القرن العشرين، وظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي يُعنَى بتحسين الجودة في مختلف نواحي المؤسسة بشكل دائم

ومستمر في سبيل تقديم الأفضل للزبائن[30] . وظهرت مؤسسات عالمية لرعاية المنظمات التي تحقق معايير جودة متميزة ودعمها، مثل شهادة الايزو ومالكلوم بالدرج **(Malcolm Baldrieg)** وغيرها. وظهرت أفكار تتعلق بسلسلة القيمة **Value Chain** والتميز في الأداء **Performance Excellence**، مما أدى إلى تنامي الاهتمام بمفهوم الجودة من عدة أبعاد بما في ذلك جودة المنتجات، والخدمات وأهم من ذلك أيضا، جودة أداء العاملين؛ لأن جودة أدائهم تعد من أهم المدخلات التي تصب في جودة المخرجات، سواء أكانت سلعاً ملموسة أم خدمات غير ملموسة. فسعت الكثير من المنظمات إلى العمل على تدريب العاملين، ورفع قدراتهم وتشجيعهم على المشاركة وروح التعاون والمبادرة، حيث إن من أهم متطلبات إدارة الجودة الشاملة هو مشاركة العامل في تحسين تلك الجودة من خلال جودة أدائه ومن خلال قدرته على المبادرة وتحمل المسؤولية، دون حاجة لمراقبة من مدير أو لتعليمات محددة تصف له كل التفاصيل وخاصة في قطاع الخدمات(في الفصل الرابع تفاصيل أكثر، عن الخدمات).

فركزت أدبيات الإدارة على موضوع "***تمكين الموظفين***" بشكل واضح ومركز عند الحديث عن الجودة الشاملة. لأن المدير لا يستطيع تحقيق الجودة الشاملة والمستمرة وبشكل تدريجي، دون دور الموظف المحوري والهام في تلك العملية. وخاصة لأن الجودة وتحسينها بشكل مستمر، لا يمكن تحقيقه دون تفاني الموظف وانتمائه لفكر الجودة؛ ولأن التمكين يحتاج لانتماء الموظف وقناعته الداخلية ببرامج الجودة وتعاونه مع المنظمة في سبيل تحقيقها.

نظرية Z

نظرية **Z** نظرية يابانية–أمريكية قدمها **William Ouchi** و**Richard Tanner** [31] . وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني: أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، والاهتمام بتخطيط المهنة **(Career Planning)** والتنمية المهنية **(Career Development)** واتخاذ القرار بشكل جماعي، والتركيز على عمل الفريق، والتركيز على مشاركة العاملين وانخراطهم في المنظمة.

المنظمة المتعلمة(Learning Organization)

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد **Peter**

Senge ترتكز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي ترتكز على العناصر الآتية[32]:

1. المعلومات وأهميتها في التعلم.
2. روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي الذي يضاعف التعلم الفردي.
3. ***التمكين:*** وهو الذي يحرر العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة.
4. المشاركة التي هي جوهر عملية التعليم والتعلم.
5. والقيادة التي تحمل الرؤية نحو مؤسسة متعلمة متطورة باستمرار.

وحديث الساعة في أدبيات الإدارة في الوقت الراهن هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين. وهنالك مقالات تبدأ بعناوين مثل، "إما أن تجدد أو تبدد" و "إما أن تجدد أو تتبخر" **(Innovate or evaporate)** وتدل على أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى زوال، نتيجة للعولمة، وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية، لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

والتعلُّم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة؛ منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للاستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الاستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم. وأخيرا فإن التعلّم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون ممّكنا ومتسلحا بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

مما تقدم نرى بأن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري تجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

فبينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين وتتجاهل مقومات التمكين، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين، سواء أكان

ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر. فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب وتركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها: أنّ تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري، ومن خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

أما في الآن فسيتم التفصيل به بشكل خاص حول: أساليب التمكين، ومراحل تطور المفهوم، من خلال النظريات المختلفة التي ساهمت في صياغة معاصرة لمفهوم التمكين المعاصر.

أساليب التمكين

لقد تم الحديث حول التطور في الفكر الإداري المعاصر بشكل يبين وجه العلاقة بين هذا التطور، وما رافقه من تطور واضح في الفكر السلوكي الذي ساهم في احتضان فكر التمكين إلى أن وصل وتبلور بشكله المعاصر في وقتنا الحاضر.

وسينصب الحديث في هذا المحور حول مراحل تطور مفهوم التمكين. فالتمكين مفهوم له تفسيرات متباينة نتيجة لاختلاف في وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري وبالسلوك التنظيمي والسلوك الإداري وإدارة الموارد البشرية. فهذه الارتباطات المتعددة أدت إلى بروز تفسيرات متعددة لمساعدة علماء الإدارة للوصول إلى تحديد المفهوم وتعريفه بشكل يخدم الباحث والإداري على حد سواء بعد الوصول إلى رؤية مشتركة حول مفهوم التمكين؛ مفهوماً إدارياً معاصراً.

وفيما يأتي سيتم شرح نظرية من أهم نظريات السلوك التنظيمي وهي نظرية التمكين من خلال البعد السيكولوجي.

نظرية سيكولوجيا التمكينو (نظرية التمكين النفسي)

لقد قدم بعض علماء السلوك التنظيمي تعريفات ساهمت في إثراء المخزون المعرفي لِمفهوم التمكين من أمثال **Kanter (1989)** و **Thomas and Velthouse (1990)**[33]. ويعّرف التمكين من ناحية سيكولوجية على أنه مفهوم تحفيزي يتمحور ويتمركز حول الدافعية عند الإنسان نحو الكفاءة والاقتدار، أي إنه يشكّل دافعية لدى العاملين من أجل تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والاقتدار. هذا وقد عرّف قاموس إكسفورد الإنجليزي فعل يمكّن **(Empower)** على أنه إعطاء القدرة للشخص الممكّن. وعلى عكس تفويض السلطة فإنّ التمكين يتضمن عامل حفز ودافعية من خلال تمكين الإنسان وتفعيل قدراته الذاتية **(Conger and Kanungo 1988)**[34]، فهو إذن تمكين بمنح الإنسان القدرة وليس تفويضاً للقيام بمهام محددة فحسب[35].

ويعرّف توماس وفلتهاوس **(Thomas and Velthouse, 1999)**[36] التمكين بأنه الحافز الداخلي الجوهري الذي يبرز من خلال عدد من المدارك التي تعكس مواقف الأفراد نحو المهام التي يقومون بها في وظائفهم، وهذه المدارك مثل:

1. المعنى **(Meaning)**: ويقصد بالمعنى هنا استشعار الموظف قيمة العمل الذي يقوم به ومعناه، ولذلك فإن لمعنى يتضمن التوافق بين متطلبات العمل والأدوار التي يقوم بها

الفرد من جهة، والاعتقادات والقيم والسلوكيات من جهة أخرى، فإذا كانت جميع هذه الاعتبارات منسجمة فإن الوظيفة بلا شك ذات قيمة، وإذا كانت متناقضة فهذا يكرس شعور الموظف بنقص المعنى، أي إن الوظيفة لا معنى لها. وكثيراً ما يقول الموظفون بأن "وظيفتي لا معنى لها" عندما تكون روتينية أو عندما لا يتوافق عمله مع قيمه أو قدراته أو مبادئه[37].

2. الكفاءة **(Competence)**: الشعور بالاقتدار والمهارة والكفاءة أمر هام جداً وهذا في حقيقة الأمر يعبر عن مدى اعتقاد الفرد وثقته بقدرته على القيام بمهام عمله بمهارة عالية **(Gist، 1987، Spreitzer، 1995)**[38].
3. الاستقلالية وحرية التصرف **(Self-Determination)**: إضافة إلى الشعور بالاقتدار والكفاءة فإن الاستقلالية تعبر عن شعور الفرد بحريته بالاختيار عندما يرتبط الأمر بالإنجاز، وعمل الأشياء. فيصبح له الحق في اختيار البديل المناسب لتنفيذ العمل، بما يتناسب مع وجهة نظره، وتقديره الخاص **(Deci، *et al*، 1989)**[39].
4. التأثير **(Impact)**: وهي درجة تأثير الفرد في نتائج المؤسسة الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية **(Ashforth، 1989)**[40].

تفويض السلطة أو الصلاحية (Delegation of Authority)

يعد تفويض السلطات مفهوماً محدوداً وقاصراً عن مفهوم التمكين ومقتضياته. فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطات محددة من قبل الرئيس، الذي يمكنه استردادها في أي وقت شاء، ضمن أسس وقواعد رسمية محددة. كما تفتقد عملية التفويض لمتطلبات أساسية لا تتوافر إلا في التمكين؛ مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية، وحرية التصرف، وهذا ينطلق من أعلى إلى)أسفل من خلال التسلسل الرئاسي ونطاق الإشراف التقليدي **(Nelison, 1986; Conger and Kanungo, 1988; Burke, 1986)**[41].

5. وهنالك من ينظر إلى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحله **(Thomas and Velthouse, 1990)**.

أساليب التمكين المعاصرة

وعلى أي حال فالكتابات المعاصرة حول التمكين تطرقت إلى عدة اتجاهات وأساليب في التمكين منها:

أسلوب القيادة

يعــد تمكين المرؤوسين مــن الأساليب القيادية الحديثةالتي تساهــم في زيادة فاعلية المؤسسة **(Kanter, 1989, McClelland,1965 ،Bennis, 1989)**[42] وأسلوب القيادة هذا، يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين. وهذا الأسلوب يشير إلى أن المؤسسة الممكّنة هي تلك المؤسسة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة **(Malone, 1997،)**[43]. وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

أسلوب تمكين الأفراد

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى "تمكين الذات". ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الادراكية**(Cognitive)** للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصلت**(Spretizer 1996)**[44] إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات، والموارد على المستويات الفردية، وعلى الرغم من أن التمكين هنا ينظر له على أنه تجربة فردية في التحكم والسيطرة وتحمل المسؤولية، إلا أن هنالك أساليب أخرى تقوم على التمكين الجماعي وتمكين الفريق.

أسلوب تمكين الفريق

إن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة **(Quality circles)** في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي **(Sims, 1986)** [45]. والتمكين على هذا الأساس يقوم

على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً **(Rothstein, 1995)** [46]. يؤكد ***(2005)*** ***Torrington et al***[47]

أن عمل الفريق يعد أسلوبا يستخدم لتمكين العاملين ومسوغا لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول إلى المنظمة الأفقية والتنظيم المنبسط **(Flat Structures)** بدلا من التنظيمات الهرمية. هذا وإن منح التمكين للفريق يعطي للفريق دورا أكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الإعتمادية المتبادلة **(Interdependency)** بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة كبرى من استقلالية الفرد **(Dependency)** . كما تتحقق القيمة المضافة **(Added Value)** من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلا من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعّد عرضة للخطأ والقصور.

مرحلة إدارة الجودة الشاملة والتمكين:

يرى دُعاة الجودة الشاملة ضرورة تغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشيا مع تمكين الموظفين **(Honold, 1997)**،[48] ويعود هذا الأسلوب إلى آراء إدوارد ديمنق وأفكاره **(Edward Deming)**[49] حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع و مشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة. وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعا من الحرية في التصرف ونوعا من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة؛ لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من انخراط الجميع في هذه المسؤولية. و لابد من أن يتلقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصُعد من أجل إرضاء الزبائن.

أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:

يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة ويرفض اعتماد بُعداً أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين **(Honold, 1997)** فيقول **Honold, (1997)** بأنه حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة. وهذه الأسس هي:

التعليم، والقيادة الناجحة، والمراقبة الفاعلة، والــدعم والتشجيع المستمر، والهيكلة المناسبــة **(Structuring)** والتفاعل بين هذه جميعاً.

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء (**Partners**) ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم، ويعملون أيضاً على صنع القرارات الاستراتيجية (**Garfield, 1993**)[50]. وعلى هذا الأساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: "أنا اليوم أشعر بالتمكين" فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس من الثقة والدعم والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الأداء المرغوبة. فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة، من الأسس الهامة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الأمور في العمل وفي المؤسسه بشكل عام (**Cogner and Kanango, 1988**).

آراء في التمكين

هناك في واقع الأمر جدل دائم حول موضوع التمكين وتعريف مصطلح التمكين، على الرغم من اتفاق الكثير من الكتاب وعلماء الإدارة على عناصر أساسية متفق عليها في تعريف التمكين، إلا أن البعض ما زال يجادل في وضع مفهوم واضح ومحدد للتمكين.

وعلى الرغم من ذلك فإن حقيقة المفهوم تعتمد بشكل أساسي على المناخ التنظيمي المناسب، وأهم ما في ذلك هو خلق الشعور بالمسؤولية لدى أفراد المؤسسة وأنهم عند حسن ظن الإدارة في تحملهم لمسؤولياتهم (**Bowen and Lawer, 1995**)[51] ويؤكد ذلك مؤلف كتاب العادات السبع لأكثر الناس فاعلية في كتابه الشهير والأكثر مبيعاً في العالم(**1999**) **Stephen Covey**[52] الذي يُصر على أن الشعور بالمسؤولية هي الخطوة الأولى والعادة الأساسية التي تقود إلى النجاح وإلى الفاعلية الفردية والجماعية.

إن المؤسسات الناجحة هي تلك التي تستخدم أنظمة إدارية متعددة لخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للتفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والمسئولين. ذلك التفكير الاستراتيجي الذي لا يرتبط بالوظائف فحسب بل بها وبالمؤسسة على حد سواء، مع تبني مبدأ تحمل المسؤولية في إتقان وجودة الأداء. أي أن يصبح مبدأ الإتقان في العمل وجودة الأداء مسؤولية الجميع وليست مسؤولية لجهة محددة.

ويُبدي بعض العلماء تحفظا تجاه تطبيق مفهوم التمكين في المنظمات. فيؤكد البعض من أمثال[53] **Eccles (1993)** أن التمكين يتطلب جهودا جبارة من حيث إعادة هيكلة المؤسسة وعملياتها وأنظمتها ومناخها التنظيمي، لبناء جو من التمكين إن أردنا تحقيق نتائج ملموسة من ناحية الأرباح والإيرادات وغيرها من النتائج.

إن فشل الإدارات في تطبيق هذا المفهوم يعود في أغلب الأحيان إلى سوء تنفيذ التمكين ومتطلباته الأساسية، مثل: المناخ التنظيمي المناسب، وإيجاد الثقة والتعاون بين الموظفين والإدارة، وإيجاد سبل العلم والمعرفة والمؤسسة المتعلمة، وإيجاد قنوات الاتصال الصحيحة وما تحمله من معلومات، وإيجاد الحوافز التي تدفع من يتحمل المسؤولية إلى مزيد من الفاعلية والنتائج الجيدة.

لذلك فالتمكين ليس حلاً سحرياً ولا علاجاً سريع الأثر، ولكنه برنامج تغيير وتجديد يسبقه برامج متعددة لتهيئة المناخ المناسب لتطبيق هذه الرؤية، والتي إن نجحت أدت إلى نتائج نهائية باهرة على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة وعلى مستوى الزبائن، فجميع هؤلاء يمكنهم أن يستفيدوا من تطبيق هذا البرنامج ومن فوائده المتعددة. من الجدير ذكره هنا أن هناك العديد من المنظمات التي نجحت في تطبيق مفهوم التمكين. وسيبين الفصل الثامن من هذا الكتاب نماذج واقعية لمنظمات نجحت في تطبيق مفهوم التمكين.

فكما يقول **Forrester (1995)**[54] ويؤكد: إن كثيراً من برامج التمكين قد تفشل عندما يصبح التركيز منصباً على القوة التي هي جزء لا يتجزأ من التمكين، دون إعادة توزيع المعلومات والمعرفة، والمكافآت، وغيرها، ونشرها بالشكل المناسب، وتكون بعد ذلك النتيجة منح الموظف المباشر السلطة مثلاً لكي يتصرف لصالح الزبائن وفعل ما يمكن فعله لإسعادهم، ولكن، مع الأسف، دون امتلاك التدريب الكافي والمهارة الكافية ليتصرف بمسؤولية وعقلانية وفاعلية. لأنه أحياناً قد يتصرف الموظف بطريقة خاطئة لمصلحة الزبائن، على سبيل المثال، ولكن على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.

وفي هذا الاتجاه يقدم **Bowen and Lawler (1995)** معادلة التمكين التي تبرهن على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين في المنظمة، وهذه المعادلة:

"التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت"

وحسب **Bowen and Lawler (1995)** فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً لصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفراً.

وهذا يتكر المديرين بعدم إعطاء الموظفين قوة أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة وهذه الحرية، بذكاء وحكمه. وحسب رأي هؤلاء العلماء وتجاربهم التي استخلصوها من المؤسسات التي قاموا بإجراء دراسات وبحوث عليها، فإنّ الممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت، تمنح الموظفين حالة ذهنية خاص،ة وهي حالة التمكن والتمكين المنبثقة من الإمكانية والقدرة **(Abilities and capabilities)** والقابلية.

فإن توافرت تلك الممارسات الإدارية توافر عندها التمكين، وإن توفر التمكين توافرت نتائجه المتعلقة برضا الموظف وشعوره بالأهمية وبالاستقلالية وبالمسؤولية وبالانتماء وبالعمل، لتحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية والربحية وسمعة المؤسسة من خلال الجودة والنوعية.

فأصبح ضرورياً في هذا العصر نتيجة لأحداث عالمية ومستجدات إقليمية، وغير إقليمية أن تسعى المؤسسات إلى تحرير البشر من العبودية المفرطة لقوانين وتعليمات ونظم وهيكل تنظيمي، قد يقيد الفرد ويمنعه من التفكير الحر وحرية الاختيار والمفاضلة بين بدائل مختلفة. وقد تصل بعض الممارسات الإدارية في بعض الدول وفي بعض المنظمات إلى مستوى استعباد الموظف واستغلاله أبشع استغلال، من أجل الربح وتحقيق حصص مغرية للمساهمين والمالكين. وترى الكثير من أدبيات التمكين أنه من الصعوبة بمكان تحقيق أفضل ما لدى الفرد من جهود جبارة ومشاركات فاعلة وطاقات متفجرة، في حين تصنع المنظمات في كل يوم سياسات وإجراءات تُمعن في معاملة أفرادها على أنهم لصوص أو متهمون أو أطفال على الأقل.

ويجادل **Deming (1982)** المؤسس لمفهوم إدارة الجودة الشاملة في دور المديرين في إزالة كل العوائق التي تمنع الموظف من ممارسة وظيفته بكفاءة وفاعلية. فيجب إعادة النظر في دور المديرين، وإعادة تشكيل أدوارهم، واتجاهاتهم، وصياغتها، وبرمجتها من جديد من أجل التخلي عن تلك الممارسات، التي تمنع العامل من القيام بكل ما يمكن القيام به للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والإبداع.

ويؤكد **Deming** أن هذه العوائق تحرم الموظفين والعاملين الحق الطبيعي في الاعتزاز والفخر بالعمل وحقهم الطبيعي بالقيام بعملهم بشكل جيد. لذلك فإن الإدارة التي تعمل على دعم أفرادها وتمارس رقابة محدودة على تصرفاتهم فإنها تعزز روح الإبداع لديهم **(Pfeffer and Veiga 1999.)**[55] وروح المبادرة والفاعلية.

كل ما سبق يوضح لنا أن التمكين لا ينشأ من فراغ أو في فراغ. وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل المؤسسة، فأسس الثقة، والمعرفة، ونشر القوة، والمشاركة في الرؤية، والمعلومة تحتاج إلى تغيير في نوايا الجميع، ومعتقداتهم، وسلوكياتهم، لتبني هذه الأسس، لكي تعمل كشروط أساسية، لإنجاح مفهوم التمكين[56].

الخلاصة

على الرغم من شيوع التمكين مصطلحاً ومنهجاً تطبقه العديد من المؤسسات بأشكال مختلفة، إلا أن هذا المصطلح بقي عصياً على الفهم والوضوح للكثيرين. فبينما يرى البعض التمكين على أنه تفويض للسلطة، يزعم آخرون **(Bowen and Lawler, 1995)** بأن تفويض السلطة والصلاحيات ما هي إلا جزء وشكل من أشكال التمكين، وأن التمكين هو في إعادة الحرية المسلوبة من الفرد **(Randloph, 2000)** [57] تلك الحرية التي يمتلكها أصلاً بفطرته وبما يتوافر لديه من قدرات ذهنية وحسية تمكنه من القيام بعمله باستقلالية وحرية. ومنهم من نظر إلى التمكين على أنه وهم وخيال من أمثال **Argyris (1998)** و **Eccles (1993)**[58]،كما ذكر سابقا.

ومنهم من رأي في هذا الحكم ظلماً على المصطلح وتجنياً على المفهوم من أمثال **Forrester (2000)** الذي يؤكد أهمية التمكين وتوزيع السلطة ودفعها للمستويات الإدارية المختلفة.وخاصة تلك المستويات ذات الاحتكاك المباشر بالزبائن وخطوط الإنتاج الأمامية.

و لكل من هؤلاء العلماء وجهة نظره التي قد يقدم لها المبررات ويسوق لها المعطيات التي تساعده في إقناع الآخرين، وهذا بحد ذاته يدل على أن موضوع التمكين هو مادة صالحة للبحث المستفيض لسبر أغوار هذا المفهوم من خلال تمحيص الواقع، واختبار هذا المصطلح من خلال الممارسة الحقيقية له، من أجل معرفة أبعاده وآثاره ومقوماتـــه ومتطلباته المختلفة **(Melhem, 2004; Eylon, 1998)**[59] وهذا يقودنا إلى مناقشة التمكين وعرض مقوماته وشروطه ومرتكزاته الحقيقية والأساسية من خلال الفصل القادم.

مراجع وهوامش الفصل

[1] الإفادة من هذا الجهد الذي تبلور من وحي أطروحة المؤلف للدكتوراه التي حازت على جائزة أفضل أطروحة دكتوراه على مستوى العالم العربي في مجال العلوم الإدارية للعام 2003،

[2] فندي, عطية. (2003), تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر, المنظمة العربية للتنمية الإدارية. و أبو بكر, فاتن. (2000), نظم الإدارة المفتوحة: ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين, القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع, طبعة أولى.. و القريوتي، محمد ، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكن: دراسة ميدانية، 2004، أبحاث اليرموك. ص 1607–1636

[3] Pfeffer، J (1994) *Competitive Advantage through People*، Harvard Business School Press: Boston، Massachusetts.

[4] Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun) , 98-105.

[5] Ibid.

[6] Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995)، Empowering Service Employees, *Sloan Management Review*، summer, 73-83, Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 31-40.

[7] Conger, J.A. and Kanungo, R.B. (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, 13 (3), 471-482.

[8] Zemeke, R. and Schaaf, D (1989), *The Service Edge: 101 Companies That Profit from Customer Care* (New York: New American Library, pp. 65-66.

[9] Carlzon, J. (1987), *Moments of Truth*, New York, Harper & publishers.

[10] Berry, L.L. (1995), Relationship Marketing of Services Growing Interest: Emerging Perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 236-245.

[11] Rafiq, M and Ahmed, P.K, (1998) A Customer-Oriented Framework For Empowering Service Employees, *The Journal Of Services Marketing*, 12 (5), 379-396.

[12] Randolph and Sashkin (2002), Can Organizational Empowerment? Work in Multinational Settings, *Academy of Management Executive*, 16 (1), 102-115.

[13] Lashley, C. (1999), Employee Empowerment in Services: A framework for Analysis, *Personnel review*, 28 (3) 169-192.

[14] Schneider, B. and Bowen, D. (1985), Employee and Customer Perception of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology,* 423.,Schneider, B. and Bowen, D. (1993), The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, *Organizational Dynamics,* 21 pp. 39-52., Schneider, B. and Bowen, D.E (1999), Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan Management Review* **41** Fall (1999), pp. 35–45.

[15] Van Oudtshoorn, M. and Thomas, L. (1993), A Management Synopsis of Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 1, (1)., Spreitzer, G.M. (1995) Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442-1465., Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review,* 15 (4) 666-681., Conger, J.A. and Kanungo, R.B. The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, ***Op cit.***

[16] للمزيد من التفاصيل حول مراحل تطور الفكر الإداري يمكن الحصول عليها من أي كتاب من كتب مبادئ الإدارة أو وظائف الإدارة أو أسس الإدارة.

[17] Daniel A. Wren (1993), *The Evolution of Management Thought*, 4th ed. New York: Wiley.

[18] Taylor, Fredrick. (1911), *The Principles of Scientific Management,* New York: w. W. Norton. 1967. Harper & Brothers.

[19] Henri Fayol(1949), *General and industrial administration* , London: Pitman, UK.

[20] Follett, M (1949), *Freedom and Coordination,* London: Management Publications Trust.

[21] Garwood, Judith (1984), A Review of Dynamic Administration: The Collected papers of Mary Parker Follett, *New Management* , vol. 2, pp. 61-62.

[22] Henderson, A. M and Parsons, T (1947). *Max Weber* : *The Theory of Social Economic Organization,* New York: Free Press.

[23] Schermerhorn, J (2002) Management, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc.

[24] Maslow, A. (1970), Motivation and Personality, 2nd edition, New York: Harper & Row.

[25] Hackman, R., and Oldham, G. (1980), *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, p.90.

[26] Macgregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill.

[27] Argyris, C. (1957), *Personality and Organization*, New York: Harbor and Row.

[28] Bertalanffy, L (1972), *The* History and Status of General Systems Theory, *Academy of Management Journal*, vol 15، pp. 407-26.

[29] Schermerhorn, J (2002) Management, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc

[30] Crosby, P. (1995), *Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain times*, New York: McGraw-Hill.

[31] Ouchi, W(1981) Theory Z: How American Businesses Can Meet Japanese Challenge, Reading, MA: Addison-Wesley.

[32] Senge, P. (1990), *The Fifth Discipline*, New York: Harbor.

[33] Kanter, R. M. (1989), *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenge of Strategy, Management, and Careers in the 1990s*, New York, NY: Simon and Schuster., Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4) 666.

[34] Conger and Kanungo (1988), ***Op cit.***

[35] Spreitzer, (1995), ***Op cit.***

[36] Thomas, K. W., and Velthouse, B.A. (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, 15 (4) 666-681.

[37] Ibid.

[38] Gist, M (1987), Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management, *Academy of Management Review*, 12, 472-485.

[39] Deci, E.L. Connell, J. P and Ryan, R. M (1989), Self Determination in a Work Organization, *Journal of Applied Psychology*, 74, 580-590.

[40] Ashforth, B. E. (1989), The Experience of Powerlessness in Organizations, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 207-242.

[41] Neilsen, E. (1986), Empowerment Strategies: Balancing Authority and Responsibility, In Srivastra. S (Ed.), *Executive power*, San Francisco: Jossey-Bass, 78-110., Burke, W. (1986), *Leadership As Empowering Others*, In Srivastra, S (Ed.), Executive Power, San Francisco: Jossey-Bass, 51-77.

[42] Bennis, W. (1999), The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible without Full Inclusion, Initiative, and Cooperation of Followers, *Organizational Dynamics*, Summer, 28 (1), 71-80, McClelland, D. Achievement Motivation Can be Develop (1965), *Harvard Business Review*, 43(1): 6-24.

[43] Malone, T. W (1997), Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision-making, and IT, *Sloan Management Review*, 38 (2), 23-35.

[44] Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.

[45] Sims, H. P., Jr. (1986), Beyond Quality Circles: Self-Managing Teams, *Personnel*, 52 (1), 25-31.

[46] Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.

[47] Torrington, D., Hall, L and Taylor, S (2005), Human Resource Management, Sixth ed, Prentice Hall

[48] Honold, L (1997), A Review of the Literature on Employee Empowerment, *Empowerment in Organizations*, 5 (4), 202-212.

[49] Deming, W.E (1982) Barriers Rob Workers of the Right to be Proud of their Work, Quality, Productivity, and Competitive Position, MIT Centre for Advanced Engineering Studies, Cambridge, MA.

[50] Garfield, C (1993), Employee Empowerment, *Executive Excellence*, 10 (3), 20-22.

[51] Bowen, D.E. and Lawler, E. (1995), ***Op cit.***

[52] Covey, S.R (1992), The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic / Stephen R. Covey. London: Simon & Schuster.

[53] Eccles, T (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, *Long Range Planning*, 26 (6), 13- 21.

[54] Forrester, R. (2000), Empowerment: Rejuvenating a Potent Idea, *Academy of Management Executive*, 14 (3), 67-80.

[55] Pfeffer, J. and Veiga, J (1999), Putting People First for Organizational Success, *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

[56] تفصيل أكثر حول مقومات التمكين في الفصل الثاني.

[57] Randolph, W. A (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, 29 (2), 94-108.

[58] Eccles (1993) and Argyris (1998), ***Op. Cit***.

[59]Melhem, Yahya (2004), The Antecedents of Customer-Contact Employees' empowerment, Employee Relations, vol. 26, No. 1, 72-93. Eylon, D. (1998), Understanding Empowerment and Resolving its Paradox: Lessons from Mary Parker Follett, *Journal of Management History*, 4 (1), 16-28.

الفصل الثاني

ركائز التمكين ومقوماته

مقدمة

أصبح مفهوم التمكين واضحا من خلال الفصول السابقة فهو ينص على توزيع السلطة وحرية التصرف والتحكم أعلى إلى أسفل المنظمة، ومنح المرؤوسين الحق في المشاركة الفاعلة وتحمل المسؤولية. ويتعارض مع هذا المفهوم أن تبقى السلطة المركزية هي المتحكمة في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة، وهنا يبقى القرار مركزاً ومنوطاً فقط بالرجل الأول في المنظمة بحيث تغيب المأسسة وتكون القرارات عرضة لمزاجية المدير وأهوائه ورغباته.

والأسوأ من تكريس المركزية في أي منظمة، هو في أن يمنح المدير للمرؤوسين الحق في اتخاذ القرار و الحرية في التصرف، دون توفير متطلبات ذلك الحق وتلك الحرية في التصرف والمشاركة في تحمل المسؤولية والمساءلة.

وتؤكد الكثير من الأدبيات على أهمية خلق وتوطيد بعض المقومات الأساسية وتوطيدها قبل تمكين العاملين في المنظمة. من هنا فإن هذا الفصل قد خصص للحديث حول تلك المقومات الأساسية والتي تشتمل على أربعة مقومات وركائز أساسية إضافة إلى بعض المقومات الأخرى. وأهم هذه المقومات (Bowen and Lawler, 1992; 1995):

- العلم والمعرفة والمهارة.
- الاتصال وتدفق المعلومات.
- الثقة بين القائد والمرؤوسين.
- والحوافز المادية والمعنوية.

أولا: المعرفة والمهارة

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب الكونية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية ومعرفية وعلمية تستدعي تغيرات في: الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديرين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله. ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر ما يسمى: بإدارة المعرف،ة وعامل المعرفة، **(Knowledge worker)** وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها في المنظمات.

تعريف عامل المعرفة(Knowledge Workers)

مصطلح موظف أو (عامل) المعرفة **(Knowledge Worker)** غير شائع مصلحاً في أدبيات الإدارة العربية، وقد لا يلاقي استحساناً بسبب عدم استعماله وعدم تعود القارئ العربي على هذا المصطلح، وعدم استخدام وتداول أي مصطلح، قد يفقده بطبيعة الحال معناه لدى القارئ. ولفهم العامل أو الموظف صاحب المعرفة لا بد من طرح بعض التصنيفات المتعلقة بهذا المصطلح، كما يوضح الجدول الآتي[1]:

جدول 2التصنيفات المتعلقة بموظف المعرفة

إبداع الأفكار	إبداع أفكار هامة	إبداع أفكار غير هامة
استخدام الأفكار	استخدام أفكار هامة	استخدام أفكار غير هامة
	أفكار هامة	أفكار غير هامة

فهناك الموظف المستخدم للمعرفة **Knowledge User** والموظف المبدع للمعرفة **Knowledge Creator**. فالموظف المبدع للمعرفة هو ذاك الذي يخلق أفكار وأساليب إبداعية جديدة ويعمل على توظيفها في المؤسسة. وهذا الصنف يشمل العلماء والباحثين في مجالات البحث والتطوير، ويشمل المهندسين في تطوير السلع الجديدة وإنتاجها، والمصممين والأكاديميين والمبدعين، في مجال الإعلان والدعاية والكتابة الصحفية.

والتصنيف الأكثر شيوعاً هو في استخدام المعرفة بعد ابتكارها مثل استخدام البرامج المتاحة بعد إبداعها ومثل المدققين الماليين الذين يستخدمون المعرفة المتوافرة والمتاحة.

وقد صنف **Davenport (2001)** المعرفة على أساس من يقدمون أفكاراً هامة وأفكاراً غير هامة:

أما الأفكار الهامة: فهي تلك الأفكار التي تساهم في تغيير الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات. مثال ذلك، أفكار في خلق إستراتيجيات جديدة تساهم في تغيير مسار المؤسسة، أو إبداع برامج إدارية جديدة، أو تقديم أفكار في تغيير التكنولوجيان المستخدمة في المؤسسة، وهكذا.

أما الأفكار البسيطة وغير الهامة: فهي تتضمن تعديلات طفيفة وغير جوهرية في طريقة العمل. مثلا كأن يتم إحداث تعديلات في تصميم المكاتب لتصبح أقل تكلفة وأكثر كفاءة لاستخدام الموظفين. وهي أيضا شبيهة بالتحسين المستمر على النوعية.

أما الأفكار العظيمة والهامة: فهي مثل فكرة نظام المخزون اللحظي **(Just in Time Inventory)** و كذلك أنظمة الحاسوب المساعد في الإنتاج والحاسوب المساعد في التصميم **Computer Aided Design، Computer Aided Manufacturing and CAD،CAM**

والنظرة التقليدية إزاء هذه التصنيفات تدعم فئة محدودة من فئات المنظمة، للمساهمة بتقديم أفكار هامة وكبيرة والنظرة التقليدية لمعظم الموظفين أنهم فقط مستخدمون، وليسوا مبدعين للأفكار. وإذا حدث أن كانوا مبدعين فإنهم يبدعون أفكارا بسيطة وغير هامة.

و في هذا السياق يؤكد **Davenport (2001)** أنه إذا أرادت المؤسسات أن تكون ناجحة في القرن الواحد والعشرين فعليها أن تشجع موظفيها على إبداع المعرفة واستخدامها بشكليها المهم وغير المهم وخلق الأفكار الكبيرة والصغيرة على حدٍ سواء. ومن المؤكد، كما يقترح **Davenport(2001)**، أن على المؤسسات إذا أرادت أن تنجح في المستقبل أن تسمح لكل من يعمل بها على التفكير وتقديم الآراء أن تكافئهم وتشجعهم على ذلك. ومن أهم مقتضيات التشجيع: أن يعطى الموظف حرية في التفكير واستقلالية في العمل وفرصا للتمكين، وتشجيع روح المخاطرة وعدم قمع المحاولة والخطأ.

أهمية المعرفة وإدارة المعرفة؟

<u>الإدارة التقليدية والمعرفة</u>

عند ذكر كلمة "إدارة" يتبادر للذهن أحيانا وظائف الإدارة من: تخطيط وتنسيق ومراقبة للعمل وللعاملين. وهذا ما كان فعلاً ملائما للعهد الصناعي **(The Industrial Era)** إبان الثورة الصناعية وما بعدها. ولكن السؤال الحتمي في وقتنا الحاضر، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة إلى وقتنا الحاضر في عهد تسوده المؤسسة الأفقية ومجموعات العمل المستقلة

والدافعية الذاتية لدى العاملين؟، هل هذه الوظائف ما زالت ملائمة في عهد عامل المعرفة **(Knowledge Worker)** بحسب وصف "بيتر دركر"[2].

إن من أهم ملامح التغيير التي برزت في وقتنا الحاضر وبشكل خاص بحلول الألفية الثالثة، ظهور المعرفة واعتماد المؤسسات على المعرفة والعامل أو الموظف صاحب تلك المعرفة. وعلى الرغم من معرفة الدول النامية بما في ذلك الدول العربية، بالتغير الذي حدث في المؤسسات الغربية وفي الدول الصناعية تبعا لذلك، وعلى الرغم من استيراد الدول النامية للكثير من مصادر المعرفة كتكنولوجيا المعلومات، إلا أن الأنماط الإدارية لم تتغير تبعاً لذلك، ومازالت الدول النامية والكثير من الدول العربية تتبع أساليب إدارية تقليدية.

إن النمط الإداري التقليدي كان مناسبا لكي يتعامل مع ظروف مختلفة عما تعيشه الإدارة والمؤسسة في الوقت الحاضر. فالنمط الإداري البيروقراطي التقليدي ربما كان مناسبا حتى السبعينات من القرن الماضي. أما في الوقت الحاضر فالأمور تتغير على مختلف الصُعد. فثقافة العامل كانت أقل ودوافعه مادية وانتماء الموظف للنقابات كان أمراً ضرورياً. والبيروقراطية التي جاء بها ماكس ويبر كانت إيجابية ولا يمكن الاستغناء عنها، وتقسيم العمل كذلك كان أمراً أساسياً وكانت أدوار العمل ومهامه منفصلة ومستقلة عن العامل. وما زالت منظمات الأعمال حتى هذه الأيام تمارس النظريات والمفاهيم الإدارية التي نادى بها أناس مثل ماكس ويبر وهنري فايول وفريدريك تايلور منذ ما يقرب من حوالي مائة عام أو أقل، علماً بأن هذه المفاهيم كانت مناسبة إلى حد كبير في ذلك الوقت، وهذا أمر طبيعي أن تكون مناسبة حينئذ وما هو غير طبيعي هو في عدم استثمار المفاهيم المعاصرة التي تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة أو عدم ممارستها في هذه الأيام، وما زالت الكثير من المنظمات تمارس مفاهيم مئة عام خلت. والجدول الآتي يبين الفرق الواضح بين النموذج الإداري القديم والنموذج الحديث، علما بأن معظم المؤسسات في الدول العربية مثلا ما زالت تطبق النموذج الإداري القديم، على الرغم من عدم ملائمته في عهد تتبنى فيه منظمات القرن الواحد والعشرون، المعرفة وأنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، وغيرها من مفاهيم إدارية معاصرة.

جدول3 مقارنة بين النموذج الإداري الحديث والنموذج القديم من خلال بعض الممارسات الإدارية التقليدية وما يقابلها من ممارسات حديثة.

النموذج الإداري الحديث	النموذج الإداري القديم
1-وجود تداخل بين الإدارة والعمل والعمال وعدم القدرة على الفصل بينهم.	1-استقلالية الإدارة عن العاملين فالمدير يدير والعاملون يعملون
2- صعوبة قياس أداء العامين وعدم وضوح المهام وعدم سهولتها.	2- وضوح بداية العمل ونهايته وسهولة قياس أداء العاملين وأغلب الأعمال يدوية.
3- هناك دوافع معنوية في العمل ومهارة العامل ومعرفته تحتم عليه تأدية عمله دون مراقبة شديدة.	3- فرضية الإدارة تقوم على أساس أن العمال تحكمهم أنانيتهم ومصلحتهم الاقتصادية بالدرجة الأولى ولا بد من مراقبتهم من قبل المشرفين للتأكد من أنهم يقومون بعملهم كما هو مطلوب منهم.
4- يعمل المديرون في الإدارة الدنيا أو الوسطى منسقين ومساعدين ومدربين يساعدون في تنسيق المهام وليس في مراقبة أداء المهام.	4- مهام المديرين في الإدارة الدنيا وفي الإدارة الوسطى كهمزة وصل ووسيط في نقل المعلومات والتقارير والتعليمات من الإدارة العليا للإدارة الدنيا ومن الإدارة الدنيا للإدارة العليا. والتسلسل الرئاسي أمر في غاية القداسة وتجاوز المرجع ذنب لا يغتفر.
5- تقويم الأداء من خلال منهجية التغذية العكسية ب360 درجة لا يستثني المديرين من تقويم مرؤوسيهم لهم.	5- لا يجوزتقويم المديرين فهم فوق الشبهات.
6- يحتاج العامل إلى المعرفة وأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات ربما أكثر من مديره.	6- القدرات والمهارات الفكرية هي من اختصاص المديرين وليس العاملين.
7- المرؤوس يعرف المهام المطلوبة منه أكثر من مديره.	7- معرفة المديرين ومهارتهم في المهام التي يقوم بها ويمارسها العاملين تفوق إمكانات العاملين ودور المديرين هو في إرشاد العاملين بكيفية تأديتهم لأعمالهم.
8- الجميع يفكر من موقعه والجميع يُنظر إليهم على أنهم شركاء لا أنداد أو عبيد.	8- المدير يفكر والمرؤوس ينفذ (وكما قل هنري فورد ذات يوم "أنا لا أريد إلا أيدي تعمل ولسوء الحظ أنها متصلة بأجساد).

Source: Davenport, Knowledge Work and the Future of Management, *Op cit*.

فمع موظف (أو عامل المعرفة) ومجتمع المعرفة لا تستوي الأمور بأدوات إدارية مضى عليها كل هذا الوقت دون تبديل أو تغيير، والأمر لا يتعلق بالتغيير فقط من أجل التغيير، ولكن أصبح الأمر حتميا على مؤسسات تعيش عصر العولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية الاجتماعية والاقتصادية أن تتغير في إدارتها لمواردها البشرية وهياكلها التنظيمية، لتصبح أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الخارجية، ولتسمح لموظفيها باستخدام قدراتهم

ومعرفتهم وكفاءاتهم، وتمكينهم من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستديمة لمؤسساتهم. فهناك فرق بين توظيف قدرات فئة محدودة مثل الإدارة العليا في تحقيق التغيير والتطوير المنشود كما هو الأمر تقليديا، وبين أن يشارك الجميع في المؤسسة في محاولة استخدام مواهبهم وعقولهم في سبيل تحقيق تلك الميزة التي تم ذكرها، وخاصة في زمن المعرفة ورأس المال الفكري والإبداعي الذي لم يعد يقبل التفكير البيروقراطي الذي يُنكر إمكانيات فئات معينة لصالح فئات أخرى.

ظهور إدارة المعرفة وتطورها

لقد ظهر موضوع المعرفة وإدارة المعرفة منذ عدة سنوات **(Nonaka and Takeuchi, (Nonaka 1995; Cortada, 1998)**[3] من خلال الأدوات التالية:

- الآلية **(Automation)** في المصانع وحتى في الزراعة التي أدت إلى التخلص من أعداد كثيرة من الأيدي العاملة التي كانت تقوم بأعمال يدوية.
- الحاسوب والمعلومات والحاجة لمعالجتها وظهور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية وغيرها من أدوات تقنية.
- ظهور ما يسمى بموظف المعرفة **(Knowledge workers)**. و على الرغم من أن هذه التسمية غير شائعة حتى هذا الوقت في مؤسسات الدول العربية، ولكن في كثير من المؤسسات في الدول الغربية أصبحت لإدارة المعرفة وظيفة مشابهة لوظائف المؤسسة مثل وظيفة إدارة الموارد البشرية ووظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل، وهناك أيضا وظيفة للمعرفة ومدير لتلك الإدارة اسمه مدير المعرفة **Knowledge Manager and Knowledge Management**، وتعد هذه الوظيفة محورية في مثل بعض من هذه المنظمات الغربية.
- تزايد نسبة المؤسسات الخدمية التي جوهر عملها يقوم على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة مثل: البنوك، والفنادق، والشركات السياحية، وشركات التأمين، والإنترنت.

فمع بداية القرن الواحد والعشرون زادت، بشكل ملحوظ، عدد الوظائف التي تتطلب المعرفة في معالجة المعلومات وفي شركات الاتصال وأشباه الموصلات **(Semiconductors)** وشركات الإنترنت وغيرها.

مستقبل الإدارة

بناء على ما سبق من التحول نحو المعرفة فإن مستقبل الإدارة والممارسة الإدارية لا بد أن يتغير أيضا والجدول الآتي يفيدنا كثيرا في استعراض التغيرات المتوقعة للممارسة المستقبلية للمدير والإدارة.

جدول4 التحول من الممارسة التقليدية في الإدارية إلى الممارسة المعاصرة:

الممارسة التقليدية	الممارسة المعاصرة
• المراقبة والتأكد من قبل المدير. • العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية. • تعيين وتسريح الموظفين • بناء المهارة اليدوية. • تقويم الأداء المُشاهد والكمي (مثلا كمية الوحدات المنتجة يوميا). • تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي. • دعم البيروقراطية	• المشاركة والعمل مع العاملين. • التحول نحو عمل الفرق والمجتمعات الصغيرة داخل المؤسسة • استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. • بناء المهارة المعرفية • تقويم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات المعرفية. • بناء ثقافة المعرفة والتعلم • تجاوز البيروقراطية وتحييدها

هذا الجدول يبين حجم التحولات التي بدأت تتبلور في ممارسات المديرين وتوجهاتهم في المؤسسة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة، ومن أجل احتضان رأس المال البشري في مؤسسة القرن الواحد والعشرين. وهذه التحولات تعتبر بحق ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي سادت في القرن العشرين وبدأت تتداعى في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.

وموظفو المعرفة يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة يجب أن يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق

المعرفة، لأن موظف المعرفة ربما لا يتوافر لديه الوقت الكافي للتعاون والمشاركة في المعرفة، وهنا يأتي دور الإدارة في مساعدة موظفي المعرفة، بتخليصهم من الوظائف الروتينية من أجل التفرغ للقيام بالتعاون والمشاركة في المعرفة فيما بينهم.

من الجدير بالذكر هنا أهمية دور الإدارة في استقطاب المواهب النادرة للمؤسسة والمحافظة عليها وعدم التفريط بها بسهولة. فسر نجاح شركات مثل مايكروسوفت يكمن في القدرات الإدارية الفائقة للشركة في استقطاب موظفي المعرفة من أصحاب المواهب على مستوى صناعة البرمجيات بمختلف أشكالها. ومن هذا المنطلق يتوقع الكثير من علماء الإدارة من أمثال **Davenport(2001)** أن تكون المنافسة في المستقبل حول استقطاب المهارة وأصحاب الكفاءات ممن يطلق عليهم بموظفي المعرفة. وللمحافظة عليهم يجب على الإدارة المعرفة التامة والأكيدة بأن المناخ البيروقراطي غير مناسب لموظفي المعرفة. فهم يرغبون بتأدية أعمالهم دون مراقبة شديدة ودون قواعد وإجراءات صارمة ونظم عمل رسمي،ة لأن إجراءات العمل البيروقراطية قد تشكل بيئة طاردة لمثل هذه الكفاءات، لأنهم لن يتمكنوا من الحرية في التفكير والاستقلالية في الإبداع والابتكار. ومن المعروف أن حرية التفكير والمحاولة والتجربة والفشل والإبداع والابتكار كلها أمور من صميم عمل موظف المعرفة أو المؤسسة التي تمتلك ما يمكن أن يطلق عليه "رأس المال المعرفي".

يلاحظ مما سبق في الحديث عن المعرفة والمهارة أهميتها بصفتها مقوماً أساسياً من مقومات تمكين العاملين ومنحهم، حرية في التصرف، وفي المشاركة، وفي التمكين. وهذا أمر طبيعي، فكلما زادت خبرة الفرد، وزادت مهاراته ومكتسباته المعرفية، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءة واقتدار، واستقلالية أكبر. و على الرغم من ذلك، فالمعرفة والمهارة لا تكفي وحدها من أجل تمكين العاملين في منظمات الأعمال. لذلك تنظم إلى عنصر المعرفة عناصر أخرى أساسية من أجل تمكين العاملين. ولأهمية المعرفة كمحور أساسي من المفاهيم المعاصرة ومن مقومات التمكين كمفهوم معاصر فإنه سيتكرر الحديث عن هذا الموضوع في مواطن متعددة من هذا الكتاب. أما الآن فسيتم الحديث عن المقوم الثاني من ضمن المقومات الأساسية للتمكين وهو الاتصال وتدفق المعلومات. وفيما يأتي شرح تفصيلي عن هذا المقوم الحيوي.

ثانيا: الاتصال وتدفق المعلومات

بعد استعراض دور المعرفة والمهارة كمتطلب ضروري وحيوي من متطلبات تمكين العاملين، فإن العنصر الثاني الذي لا يقل أهمية هو الاتصال وتدفق المعلومات وتداولها والمشاركة الفاعلة بها عبر مستويات المنظمة جميعها. وتعد المعلومة سلاحاً هاماً يعتمد علية الموظف في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل ومشاكل المستهلكين. فدون المعلومة الصحيحة أو المعلومة المتجددة، لا يمكن للعامل التصرف بحرية، واقتدار؛ لأنه، ببساطة، يفتقر للمعلومة التي تمنحه ثقة بالتصرف الصحيح دون خوف أو تردد من أن تصرفه قد يكون خطأ.

فالاتصال الفاعل في المؤسسات الناجحة[4] يعزز في تلك المؤسسات مبدأ الإبداع. وهنالك خمسة خصائص لأنظمة الاتصال التي تعزز الإبداع والابتكار.

أنظمة الاتصال غير الرسمية:

تتسم عملية الاتصال غير الرسمية بلقاء أعضاء الفريق بشكل عضوي وبشكل طبيعي وتطوعي لمناقشة المشاكل التي تواجههم، وقد تتشكل الدافعية لديهم والرغبة القوية لحل المشاكل التي يواجهونها بسبب الشعور بالمسؤولية والتمكّن، وهذا الأمر هو الذي يدفعهم تطوعاً وعفوياً للشعور بالحاجة الماسة للالتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة، ومن أجل التعلم والمساعدة الجماعية لحل المشاكل وتقديم إبداعات جديدة. ويكاد يبدو هذا الطرح للقارئ مثالياً، ولكن هنالك شركات على أرض الواقع مثال(**3M،G.M ، Hp** و**IBM، MacDonald's**) قد استطاعت أن تقدم مثل هذا النموذج من الاتصال غير الرسمي. وهذا النموذج لا يكاد يبدو متاحاً أو ملحوظاً في مؤسسات الدول العربية أو دول العالم الثالث بشكل عام، علماً بأنه غير مستحيل. ولكنه يحتاج إلى شروط، من أهمها المناخ التنظيمي المشجع على روح، الإبداع والاعتماد على الذات (روح الفريق) والتوازن في الأهداف، وعدم قمع المحاولة، والتجربة والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ

عملية الاتصال في المؤسسات الناجحة:

عملية الاتصال هي عملية مكثفة ولا تتم بشكل موسمي أو دوري أو بشكل نادر وإنما تتم بشكل دائم. ففي المؤسسات الناجحة لا يوجد حواجز بين رئيس ومرؤوس ولا يوجد رسميات

في الخطاب ولا يوجد خوف من المسؤول لأن مصلحة المؤسسة ومصلحة العمل همٌ واحد لكل من المرؤوس والمسؤول فقد يقف المرؤوس في اجتماع ما، ويوقف الرئيس عن الحديث، أي يقاطعه دون ممانعة ودون تكّون مشاعر معادية بين الطرفين.

وتجدر الإشارة هنا إلى حوادث كثيرة في التاريخ الإسلامي في عهد الرسول ρ وفي عهد الصحابة فقد كانت درجة الاحترام للقائد أو المسؤول أو الأمير كبيرة ولا توصف، ولكن عندما يشعر أحد الناس أن من واجبه نحو المصلحة العامة أن يتدخل، فإنّه يتدخل مباشرة ويمكن أن يرفع صوته ليس من باب إساءة الأدب ولكن من منطلق إحقاق الحق وتجنب الباطل. فهذا أحد الصحابة يقف منتصباً في عملية توزيع الثروة الشهيرة التي قام بها عمر بن الخطاب "رضي الله عنه" وقال له: إن حصتك يا عمر في القماش أكبر من حصصنا فأين العدالة يا عمر؟ كان هذا سؤالاً مشروعاً ولم يحصل على إجابة فيها تحذير وترهيب ووعيد لهذا الشخص السائل المتطفل، كما يراه البعض، ولكنه حصل على معلومات واضحة وكاملة بيّنت له العلة والسبب الذي ربما أجاب عن تساؤل الآخرين فأراح سريرتهم واطمأنوا إلى عدالة أميرهم ونزاهته في التوزيع.

هذه المداخلة تبين المفارقات بين ما يحدث في المؤسسات الناجحة وبين ما حدث قبل أربعة عشر قرناً من الزمان.

ويعلّق توم بيترز ووترمان **(Peters and Waterman)** في كتابيهما "البحث عن التميز" على الممارسات التي تحدث في المنظمات غير الناجحة، مؤكدين أن المديرين التنفيذيين لا يجتمعون بالدوائر الأقل، أو نادراً ما يحصل ذلك دون أجنده رسمية، والمديرون والموظفون يتخاطبون فيما بينهم من خلال الخطابات الرسمية، وفي زماننا هذا الكثير من المؤسسات تستخدم الإنترنت أو الإنترانت في نقل المعلومات الرسمية وغير الرسمية، ولكن في مؤسسات الدول النامية، ما تزال عملية الاتصال عبر الإنترنت محدودة ولا تكاد تجد ذلك الحوار بين أعضاء المؤسسة عبر الإنترنت، على الرغم من أنّ هذه التقنية تتوافر لكل موظف، ولكن دون استثمارها بالشكل الأمثل.

في العديد الشركات الغربية توصف عملية الاتصال عندهم بـــ "اتخاذ القرار بواسطة الزملاء" حيث تتم عملية اللقاء بشكل حر ومفتوح وعلى طريقة الحوار بالمواجهة، وتناقش المواضيع الحساسة دون حرج ويطرحون أي موضوع يمكن أن ينظر إليه في مؤسسات أخرى على انه من المحرمات التي لا ينبغي المساس بها. ومن أهم الأسباب التي لا تمنعهم من الخجل أو الحرج من طرح أي شيء هو ناتج عن أنهم يلتقون ويتحاورون بشكل دائم والاجتماع واللقاء

عندهم ليست حالة نادرة أو حالة رسمية أو حادثة سياسية تهدف إلى مصالح خاصة أو لغايات عند مراكز قوى معينة **(Peters and Waterman, 1982)**.

مما سبق نستنتج بأن انعدام اللقاءات والاجتماعات التلقائية وانعدام حوار الفرد مع الآخر وغيابه عنه لفترة زمنية طويلة يؤدّي إلى الابتعاد عن الحوار المفتوح والمكشوف، وكلما طالت الفترة الزمنية، زادت مقتضيات الرسمية والاحترام المبالغ فيه بين الرئيس والمرؤوس، انعدمت بالنهاية الشفافية والوضوح والصراحة.

لذلك على الإدارة أن تبتكر السبل الكفيلة بالحوار المكثف واللقاء على أسس غير رسمية لمناقشة أمور هامة وجدية، وعدم انقطاع المسؤول عن اجتماعات المرؤوسين في الإدارات الدنيا. وكثيراً ما يتعذر على المدير الأعلى القابع في "برجه العاجي" لقاء المرؤوسين بسبب انشغاله بأمور كثيرة تمنعه من لقائهم، ولكن ثبت من خلال الدراسات والأبحاث الميدانية بأن أولى أولويات المدير الناجح هو في لقائه المتكرر في المستويات الإدارية المختلفة، لبث الروح المعنوية في نفوسهم ونقل رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها إليهم حتى يتبنوها بشكل صحيح. ويؤكد هذا برامج تطرح حالياً في أدبيات الاتصال مثل، الإدارة على المكشوف **(Open book mgt.)** حيث تنادي هذه البرامج الإدارية المنهجية بكشف جميع الأمور أمام جميع الموظفين، ليّطلع الموظف على كل شيء، وخاصة الأمور المالية، فلا يوجد أسرار ولا يوجد معلومات خاصة، وإنما الجميع في المؤسسة شركاء في المعلومة، فالمعلومة قوة بحد ذاتها تعطي الموظف ثقة بأن الإدارة لا تعمل بالخفاء وإنما الكل سواسية أمام المصائب أو المكاسب. وللحديث عن الأدارة بالمكشوف هنالك شعارات كثيرة في الأدبيات الغربية تحت عنوان **Open Book Management** والإدارة بالتجوال **(Management By Wandering Around).**

التمكين والإدارة على المكشوف منهجاً إدارياً حديثاً Open Book Management

يعد مفهوم الإدارة على المكشوف من المفاهيم ذات العلاقة بتدفق المعلومات وتداولها داخل المؤسسة، وإذا استطاعت المؤسسة تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف فإنه سيساهم مساهمة كبيرة في دعم مشروع التمكين في المؤسسة، لأن المعلومات وتدفقها تُعدّ من أهم مقومات التمكين وخاصة عندما تتدفق المعلومات بطريقة قائمة على مبدأ محكم ومدروس كنظام الإدارة على المكشوف[5].

يواجه مديرو الكثير من المؤسسات مشاكل كبيرة في التعامل مع مرؤوسيهم، وخاصة في القطاع العام. هذه المشاكل تتلخص على لسان حال الكثير من المديرين بالفشل والتقاعس

والتباطؤ في العمل، وضعف الدافعية. وعندما تسألهم عن عملية التفويض، ورأيهم في موضوع التمكين، ومنح المرؤوسين نوعا من الاستقلالية وحرية التصرف؟ تجدهم ينبرون لك قائلين، كيف أثق بهؤلاء الناس؟ وهم بهذه المواصفات، من عدم حب العمل ونقص وقود الدافعية، إضافة إلى عدم الأمانة والصدق. فالموظف، من وجهة نظر المدير في الكثير من المنظمات هو موضع اتهام دائم، وعدم ثقة بأمانته وإخلاصه، وعدم ثقة بقيامه بالعمل دون مراقبة وإشراف متواصل.

ولكن عندما تسأل ذلك المدير عن مدى تطبيقه لأي مقومات ومقدمات قد تساهم في مد جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين، تجد أجوبة غير مقنعة في كثير من الأحيان، وعندما تسأله عن منهج جديد في الإدارة مثل: الإدارة على المكشوف يقول لك: هذه كلها أفكار لا تتناسب مع واقعنا وبيئتنا وهذه موضات جديدة في الإدارة لا تتناسب معنا ولا تتناسب مع مجتمعاتنا، ونحن لا ينفع معنا سوى سياسة المركزية والرقابة الصارمة. فدعونا نستعرض مبدأ الإدارة على المكشوف ونرى إمكانية تطبيقه وكيفية ذلك.

يتلخص مبدأ الإدارة على المكشوف الذي تحدث عنه الكثير من علماء الإدارة ومنهم
[6]**Schuster,J., Carpenter, J and Kane**

ويؤكد هؤلاء العلماء أن فتح سجلات الشركة للعاملين وإطلاعهم على الأرقام المهمة، ومصارحتهم بإنجازات وإخفاقات ومشاكل المؤسسة، أهم بكثير من إخفاء المعلومات عنهم. وهذا المنهج يحدد أهدافا مفهومة وواضحة ومترابطة للجميع. وفي معظم الشركات يهتم العاملون بالأرقام التي يحققونها وبمعدلات الإنتاجية الخاصة بهم فقط ويحسبونها بكفاءة عالية ويحسبون كذلك مكافآتهم المرتبطة بإنتاجيهم بكفاءة عالية فكيف بك عندما يربطون بين إنتاجيتهم، وإنتاجية الشركة، والعلاقة الطردية بين الاثنتين.

الإدارة على المكشوف ستمكن أفراد المبيعات من إدراك وتحديد حجم تأثيرهم وتأثير مستوى مبيعاتهم جميعا على أداء الشركة الكلي من ناحية مالية، بدلا من التقوقع ومعرفة عدد الوحدات التي باعها مندوب المبيعات فقط. فهو في هذه الحالة يتوسع إطار الاهتمام لديه من دائرته الضيقة إلى دائرة أوسع وهي دائرة الفريق والشركة كلّها، مما يساهم في مزيد من التعاون مع زملائه في سبيل تحقيق أرقام أفضل على مستوى القسم كله، وبالتالي الشركة كلّها، لأن هذا المبدأ يمنح الموظف حوافز مرتبطة بأدائه الفردي وكذلك بأداء الفريق.

ما هي المتطلبات؟

متطلبات مبدأ الإدارة على المكشوف تتلخص في:

- عدم التركيز على المهام الفردية.
- المتابعة والاتصال وتدفق المعلومات.
- التدريب ضمن مناخ تنظيمي ملائم
- تشكيل فرق عمل متجانسة وغير متنافسة ولا متصارعة.

المصارحة بالأرقام

في مبدأ الإدارة على المكشوف، يتعرف أعضاء المنظمة على أرقامها المهمة ويفهمون علاقات تلك الأرقام وتوابعها وآثارها، كما يكتسبون حساسية خاصة تجاه هذه الأرقام من خلال اللقاءات والاجتماعات التي تصبح جزءاً من العمل وليست على حساب العمل. وهذا يساهم في ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المؤسسة وتفهمهم لأهداف الشركة وغاياتها [7].

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة على المكشوف

تهدف عملية مصارحة العاملين في الشركة أو المنظمة إلى ما يلي

- الشعور بالتمكين وحرية التصرف والشعور بالملكية فيتصرف العاملون وكأنهم أصحاب الشركة، فيهتمون بنجاحها وتقدمها ويتكون لديهم حماس ذاتي من أجل تحسين مستويات الأداء، دون مراقبة صارمة ودون حالة من عدم الثقة.
- زيادة المعرفة والوعي في الأرقام، مما يوفر للعاملين معنى أكبر لما يقومون به من أعمال ومهام.
- تحقيق التكامل والترابط من خلال التنسيق ومن خلال الهدف المشترك بين المستويات الإدارية المختلفة.

إجراءات الإدارة على المكشوف:

- كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على القوائم المالية والحسابات والميزانيات ومصادر التمويل والتدفقات النقدية ومعرفة نظام المكافآت، وهذا يتطلب تدريبا إلزاميا يلزم الأفراد في معرفة هذه الأرقام ومعرفة كيفية التعامل معها، ولا ينظر إلى هذه المعلومات على أنها ترف فكري لكي يفهم مساهمته في توليد الأرقام.
- تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات، عموديا وأفقيا وقطريا مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب.
- الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.
- التدريب من أجل فهم الأرقام، وهذه قد تكون مسؤولية المديرين في المؤسسة للتأكد من قدرة المرؤوسين على فهم الأرقام، ولا يوجد من هو أفضل من المديرين في محاولة تدريب وتطوير قدرات الموظفين في هذا الإطار.

الإدارة على المكشوف والابتكار

قد تنوي الإدارة العليا التجديد والابتكار ولكنها لن تستطيع فعل ذلك دون مواهب وقدرات الموظفين الكامنة. وأفضل شيء لتفجير مواهب وقدرات الموظفين الكامنة، يتأتى من رغبتهم واستعدادهم للتعاون مع الإدارة في المجالات التي تتعلق بالإبداع والابتكار، ويساعدهم على تشكيل تلك الرغبة وضوح الحقائق وغياب الأسرار وشفافية المواقف. قد يكون لدى موظف القدرة على الإبداع ولكن لتحريك القدرات وتفعيلها، فلا بد من دافعية ورغبة داخلية. هذه الرغبة الداخلية لن تتعزز في ظل الإشاعة، وغياب المعلومة، واتخاذ الإدارة العليا القرارات الانفرادية.

خطوات تطبيق منهج الإدارة على المكشوف

الخطوة الأولى: التعريف والتوعية

يتلاءم منهج الإدارة على المكشوف كما يصفه **Schuster، Carpenter, J and Kane J.,** مع منهج التمكين من حيث دور القيادة الذي أساسه قناعتها ونيتها الأكيدة على تطبيق هذه المناهج وتفعيلها، دون عزم القيادة وإصرارها وقناعتها لن يتسنى النجاح لهذه المشاريع. والسبب في ذلك يكمن في حاجة مثل هذه المبادرات إلى الدعم من قبل القيادة وتوفيرها للموارد اللازمة لعمليات التدريب والتطوير المناسبة. ومن المحددات التي تقف أمام الإدارة في تطبيق مشروع الإدارة على المكشوف: انشغال وعدم توفر الوقت الكافي للإدارة، وعدم قناعة القيادة في بعض الأحيان، وعدم استعداد القيادة على التخلي عن المعلومات، وخوفها عليها؛ لأنها تعدّها أسراراً وسلاحاً لا يمكنها التنازل عنها. ولكن الخطوة الهامة التي يمكن للقيادة أن تقوم بها إذا توافر لديها نوع من القناعة، أن تبدأ بعقد جلسات ولقاءات للعصف الذهني ولدراسة المفهوم دراسة وافية، من خلال الإطلاع على ما كتب في هذا الموضوع من مقالات وكتب وندوات وحالات دراسية عملية.

فعندما يتوافر للإدارة العليا الوعي الكافي حول مفهوم الإدارة على المكشوف والوعي بأهميته بالنسبة للمنظمة، فعندها ستبدأ القيادة بنشر الموضوع عبر مختلف المستويات الإدارية وتحاول توعية الآخرين وإقناعهم بجدوى تطبيقه.

الخطوة الثانية: تحديد الأهداف.

أي منهج أو برنامج عمل لا بد أن تتضح أهدافه سواء أكانت أهدافاً عامة أم تفصيلية. ولا بد من معرفة: إلى أين نريد أن نصل، وعلى أي قاعدة نقف؛ لكي يتم الانطلاق على أسس واضحة المعالم. ويتم تحديد الأهداف من خلال تحديد الأرقام ومؤشرات الأداء الهامة التي ينبغي أن يتعلمها العاملون ويتعاملوا معها كالآتي:

- الاتفاق على المعايير التي تقيس درجة تقدم المنظمة اتجاه أهدافها طويلة الأجل.
- تشكيل قيم ومبادئ وثقافة مشتركة على ضوء الأدوار الجديدة المطلوبة من العاملين والقيادة على حد سواء.
- إعداد برامج للحوافز التي تدعم العملين وتشجعهم على التنفيذ.

- إعادة تشكيل نظم الاتصالات الحالية بما يتفق ومنهج الإدارة على المكشوف.

ومن أهم الأمور التي ينبغي الانتباه لها أن تتوافر للمنظمة قوى عاملة تتمتع بالمهارة وحب التعلم والرغبة في تحمل المسؤولية والتمكين.

الخطوة الثالثة: بناء فريق العمل وتدريبه وتطويره.

تتمثل مهمة الفريق في تفعيل روح الفريق، والعمل الجماعي حيث يتكون الفريق من مختلف الوحدات الإدارية، بهدف دراسة واقع المنظمة من حيث مستوى استعداد الجميع للتعاون، ومن ثم يعمل هذا الفريق على نقل العاملين إلى مستويات من الاستعداد المرغوبة، من أجل التعاون والتنسيق والتفاهم. وهذا يحتاج إلى نوع من التثقيف، والتوعية المستمرة، بأهمية عمل الفريق وتعاونه.

الخطوة الرابعة: خطة التنفيذ

لا بد في هذه الخطوة من عدم استباق النتائج. أي إنه يجب الاعتراف بأن الوقت لم يحن بعد لكي يكون برنامج الإدارة على المكشوف قيد التنفيذ دون وجود أي صعوبات، فلا بد من وجود فجوة بين الواقع الحالي والواقع المرغوب، والناس في أي عملية تغيير سرعان ما يعودون إلى ممارسة السلوكيات التي تعودوا عليها لفترة طويلة من الزمن، ما لم يكن هنالك قيادة واعية تعمل على تثبيت أسس النظام الجديد وزعزعة أسس النظام القديم وتقويضه والتخلص من آثاره المتبقية.

وتتضمن هذه الخطوة خطة عمل تصل إلى ثلاث سنوات تشتمل السنة الأولى على جدول تفصيلي ومجموعة من البرامج الربع سنوية. مع وجود خطط بديلة وظرفية لمواجهة الطوارئ غير المتوقعة لتوفير قدرات على التكيف مع المستجدات والمتغيرات.

الخطوة الخامسة: الدور المحوري للإدارة الوسطى.

تلعب الإدارة الوسطى دورا محوريا في تنفيذ برنامج الإدارة على المكشوف بتشجيع عمليات التعلم والابتكار والعصف الذهني بإيعاز وتوجيه وتفويض من الإدارة العليا. وتعمل الإدارة الوسطى كحلقة وصل هامة لتفعيل برنامج التمكين والإدارة على المكشوف، من خلال الاجتماعات المكثفة مع الإدارة العليا من أجل فهم رؤيتها والتأكد من توجهاتها ومن ثم إجراء اجتماعات مماثلة مع الإدارة الدنيا والعاملين لترجمة ونقل توجهات الإدارة العليا حول برنامج الإدارة على المكشوف، وهذا يؤدي إلى زيادة ثقة العاملين بصدق توجه الإدارة في التطبيق والتنفيذ. وهنا لا بد من أن يتوافر للإدارة الوسطى حقيقة أن عليهم التنازل عن بعض

صلاحياتهم وسلطاتهم السابقة لمصلحة الإدارة الدنيا. والمثال التالي حول المباريات الرياضية يبين دور الإدارة على المكشوف من خلال اللوحة الإلكترونية التي تكشف تقدم أداء الفرق المتبارية للجميع.

حالة 1 في المباريات الرياضية

في المباريات الرياضية توجد لوحة تسجيل إلكترونية تظهر عليها نتائج الفرق المتنافسة، مما يوفر لكلا الفريقين معلومات لحظية ومباشرة يؤدي إلى حماس غير عادي لدى الفرق المتبارية وأيضا لدى الجمهور. ولو فترضنا غياب مثل هذه الوسائل التي تعرض عليها النتائج فإنه سيختفي على الفور الوعي بأسباب العمل وتتناقص مستويات الحماس وتقل الطاقات المبدعة والخلاقة، فمنهج الإدارة على المكشوف يعمل تقريبا بمبدأ مشابه إلى حد كبير مبدأ تلك اللوحة الإلكترونية التي يتابعها الجميع فتبعث الحياة في أدائهم وتوجه تحركاتهم.

الخطوة السادسة: التجديد والتطوير المستمر

توافر برامج التمكين والإدارة على المكشوف من خلال فلسفتها القائمة على المشاركة وتدفق المعلومات بشكل حر ومفتوح دون جمود، وقيود البيروقراطية، والمركزية، والسلطوية، توفّر فرص التجديد والتطوير المستمر من خلال مشاركة مختلف المستويات الإدارية وأعضاء المؤسسة. والتجديد بطبيعة الحال يعد محصلة ونتيجة جوهرية للمكاشفة والمصارحة.

وتبرز أهمية الحوافز والمكافآت التي تميز الأداء وتعّزّزه ،وتعطي فرصا من قبل العاملين للاستفادة من الحوافز المادية والمعنوية مقابل ما يقدمونه من أفكار إبداعية وخلاقة، وهذا لا يعني عدم وجود عقوبات، فهناك الكثير من الموظفين الذين لا يمكنهم التكيف مع هذا المنهج لأسباب كثيرة؛ فإما أن يتركوا العمل أو أن يواجهوا عقوبات نتيجة لعدم استعدادهم على

التفاعل والمساهمة في التغيير والتجديد نحو الأفضل. ومع كل ما تم ذكره عن منهج الإدارة على المكشوف إلا أنه ما زال يفتقد لوجود دراسات ميدانية أكاديمية لدراسة واقع العلاقة بين تطبيق هذا البرنامج ووجود نتائج ملموسة بالنسبة لأداء المؤسسة وتميزها. وهذا المنهج بجانبيه الفكري والنظري يحتاج من الباحث العربي فضلا عن الباحثين بشكل عام محاولة إجراء دراسات ميدانية رصينة لمعرفة واقعية هذا المنهج وواقعية تطبيقه في منظمات الأعمال العربية؛ لأن فاعلية هذا المنهج الميدانية إن ثبتت فقد تؤدي إلى تشجيع الكثير من المنظمات على الاستفادة منه وتطبيقه فعلا.

مفهوم الإدارة بالتجوال Management by Wandering Around

الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الاتصال غير الرسمية، حيث يتعامل المدير مع المرؤوسين مباشرة من خلال التجول بينهم والتحدث إليهم وقضاء بعض الوقت معهم[8]. وقد يحل هذا الأسلوب محل أساليب الاتصال الرسمية للحصول على المعلومة مباشرة من الميدان، دون تغيير أو تبديل. ويهدف أسلوب الإدارة بالتجوال إلى كسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين وتعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسة، دون تصفية، أو تحريف، أو تدخل من قبل الإدارات المختلفة. وقد يستخدم الإدارة بالتجوال كأسلوب من أجل غرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيها. وهذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسيا لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين. وهو من مفاهيم الاتصال، المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم هذا على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول المسؤول في المواقع المختلفة في المؤسسة، ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال.

ومن الجدير ذكره هنا، أن يقوم القائد بتشجيع المديرين في مختلف المستويات الإدارية على بتطبيق هذا الأسلوب، لأن الرجل الأول في المنظمة لا يمكنه بمفرده تطبيق هذا المنهج، دون مساعدة من حوله من مديرين.

الاتصال العفوي

يعمل الاتصال العفوي أو غير الرسمي(كما تم ذكره في بداية الفصل) كبديل عن أساليب الرقابة التقليدية. وهذه نقطة جديرة بالعناية والاهتمام حيث إن الرقابة التقليدية تقيد الإبداع والابتكار، ولكن عندما يتاح استخدام الاتصال الحر القائم على أساس تلقائي ينسجم مع جهد المرؤوسين التلقائي لتحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك يصنع نتائج مذهلة من الأداء النوعي والكفاءة الإنتاجية غير المسبوقة. فالرقابة التقليدية تحتاج إلى وسائل مكلفة وتحتاج إلى مديرين همهم وشغلهم الشاغل هو الرقابة والتفتيش والتأكد بطرق سرية وعلنية من أن الناس يقومون بأعمالهم[9].

وقد تحتاج هذه أحياناً إلى أساليب إستخبارية، وتجسسية حيث إن بعض الموظفين يعملون مخبرين لمصلحة المدير، وهذه قمة "عدم الثقة" التي تكلف المؤسسة تكاليف معنوية ومادية، ولكن عند الحديث عن الرقابة التطوعية، الرقابة الذاتية والرقابة الجماعية الناجمة عن احتكاك الناس في مواسم ومناسبات رمزية أو وطنية أو تذكارية بشكل مكثف بشرط أن تكون هنالك رؤية جماعية مشتركة. فهذا يعمل عمله الملفت للانتباه في استثارة الجهود واستنهاضها نحو هدف مشترك يشعر كل فرد بالثقة وليس بدافع خارجي ونتائج الدافع الداخلي تصنع دائماً وأبداً أضعاف، أضعاف ما تصنعه نتائج الدافع الخارجي، علماً بأن نتائج الدافع الخارجي والضغط الخارجي والرقابة الخارجية تقود إلى الانصياع والانقياد المؤقت، ذلك الانقياد الذي تنتهي صلاحيته بانتهاء الدافع الخارجي سواء أكان ذلك الدافع قوة الرقابة، أم قوة العقوبة، أو الإكراه، أو المكافأة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن توافر هذه العوامل السالفة يساهم في تعزيز دور التمكين في الإدارة؛ لأنه دون عوامل الاتصال التي توفر المعلومات وتدفعها بانسياب حر فإن عملية التمكين ستبقى متعثرة إلى مالا نهاية.

وتعمل الآن الكثير من المؤسسات على فعل كل ما يمكن فعله لتحسين أساليب التواصل بين الموظفين. فمثلا ترى بعض المؤسسات بأن تصميم المكاتب بطريقة معينة، قد يكون له دور هام في تحسين عملية الاتصال بين الموظفين، وتحسين نتائج الأداء تبعا لذلك، والحالة التالية توضح ذلك.

حالة 2شفافية المكاتب

شفافية المكاتب

قام توماس ألين (**Thomas Allen**) من (**MIT**) بدراسة تبين أن التصميم الهندسي للمكاتب الذي يسمح بوجود مسافة (10) أمتار بين الموظف والآخر في داخل المكاتب المفتوحة، تكون احتمالية اتصالهم بعضهم ببعض مرة في الأسبوع ما بين (8%–9%). وعندما تكون المسافة (5) أمتار بين الموظف والآخر، تكون احتمالية اتصالهم ببعضهم بعضا، لمرة في الأسبوع (25%). وهذا يدل على أهمية ترتيب وتصميم المباني والمكاتب بحيث تعطي مجالاً للاتصال والتعاون، والتنسيق فيما بينهم وخاصة عندما تكون المسافات قريبة ومفتوحة بين الزملاء في العمل.

ي

ثالثا: الثقة

المقوم الثالث بعد المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات هو: الثقة بين المدير والمرؤوسين فهذا مقوم جوهري من مقومات التمكين، ألا وهو الثقة والتفاهم، فالثقة: استعداد الفرد للتعامل مع الآخرين معتقداً بكفاءتهم أو أمانتهم أو صدقهم واهتمامهم بمصلحته وعدم توقع إساءتهم **(Mayer *et al.*, 1995 and Hart and Saunders, 1997)** [10].

الثقة بالقيادة و التمكين

الثقة سلاح قوي وهي رأس مال هام جدا وكما يقول فرانسيس فوكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي وأن العجز في رأس المال هذا، "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول[11]. والثقة شعور متبادل بين القائد والمرؤوسين، وثقة الناس في القائد هي دليل على نجاحه وهي إحدى أهم نتائج التمكين وهذا ما يعرف بالتبادل المثمر للطاقة. فالثقة يجب أن تكتسب ولهذا السبب تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها،[12] واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن تكون إلى صفهم في ما يحدث لهم من خير أو شر وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى بثقتهم تلك الثقة التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة "أنا أربح وأنت تربح".

إن الاهتمام والصدق والصراحة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها. والتمكين بدوره يشكل دافعا نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل. وهذا بطبيعة الحال يقود نحو دافع من نوع آخر وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم. وتبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكّنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوافر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين**(1995) *et al.* Rothstein**[13] .

والثقة بين بني البشر هي مشكلة المشاكل وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة. فالثقة الحقيقية صعبة حتى بين الناس الذين ارتبطوا معا لسنوات طويلة، كالأزواج مثلاً على الرغم من انتقائهم واختيارهم بعضهم لبعض. والأمر أصعب بكثير عندما لا يكون للإنسان خيار في انتقاء زملاء العمل، والأمر في غاية الصعوبة في المؤسسات الكبيرة، وبالتأكيد فإن الثقة بين المدير والمرؤوس صعبة أيضاً، وخاصة عندما يكون لكل طرف حق إنهاء العلاقة مع الطرف الآخر بمحض إرادته،.وعندما نبحث في أسباب ودوافع المنظمات في وضع القوانين والتعليمات الصارمة والقيود فإننا نجد أنها تعود لأحد أمرين، الأول: من أجل تأمين سير الأمور بشكل منتظم تلافيا للفوضى، والأمر الآخر: بطبيعة الحال يكون تلافيا لاستغلال النظام والإساءة له من قبل الآخرين، ***أي عدم الثقة.*** ومهما تكن الأمور فالثقة بين أعضاء المنظمة، عاملين أم مديرين تعد في غاية الأهمية

لمؤسسات القرن الواحد والعشرون. فما هي يا ترى العوامل التي يمكن توفيرها من أجل ضمان الثقة بين أعضاء المؤسسة والفرقاء المهتمين والمتأثرين بنتائج عمل المؤسسة (Stakeholders) مثل المساهمين والزبائن والمنظمات الأخرى؟. إنّ أهم العوامل والمقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين أفراد المؤسسة يتمثل بما يأتي:

الكفاءة:

يثق بعضنا ببعض من خلال ما نتمتع به من كفاءة ومهارة. وأحيانا نستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة أو مهارة فنقول: الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية، فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق بالعلاج الذي يقدمه لنا فنسمح له بإجراء ما يلزم من تشخيص وعلاج. إذن "أمنحك ثقتي عندما أؤمن بكفاءتك وقدرتك، وتتوقف ثقتي بك عندما أشك في مهارتك".وهذا ينسحب على مهن ووظائف مختلفة مثل المعماري والميكانيكي ورجل الصيانة وغيرها من مهن بنسب مختلفة وهذا ما ينسحب أيضاً على علاقات العمل في المؤسسات التي نعمل بها. وهذه الثقة أصبحت ضرورية في منظمات الأعمال والمؤسسات المختلفة أكثر من أي وقت مضى، إذا ما أراد المديرون التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية والوظيفية المتخصصة، فبحكم التخصص كان المدير يعلم ويعرف وعلى مهارة أكبر من أي موظف في القسم أو في الدائرة، ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ من مرؤوسيه فوظيفته تنسيق مهاراتهم أكثر من إتقانها. إذن وظيفة مدير القرن الواحد والعشرون وظيفة تنسيقية كما يؤكد ذلك بيتر دركر، هي تنسيقية للتخصصات المختلفة، ودور الثقة مهم فتزداد ثقته بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها، ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي بطبيعة الحال يتبعها منحهم حرية في التصرف وتمكيناً واستقلاليةً ومناخاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلُم الدائم (Stewart, 2001)[14].

العمل الجماعي والجماعة Community and Teamwork .

العنصر الثاني الداعم والمعزز للثقة هو الجماعة والعمل الجماعي، بشرط توافر عوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاضد والتكامل والهموم والطموحات والآمال المشتركة، يتضمنها علاقة وتعارف وصلات، وقد تحيا الجماعة حياة مشتركة وفقاً لنظام خاص. والجماعة قد تُشكّل كفرق عمل من أجل إنجاز مشروع ما أو حل مشكلة ما. ففرق

العمل أو جماعات العمل تدعم الثقة وتعزّزها لأنها تعزز الكفاءة، كما أن فرق العمل التي تقوم بالعمل الجماعي تقوم بأعمالها بشكل غير رسمي، والثقة هي من أهم مقومات التنظيم غير الرسمي(**Stewart, 2001**). والتنظيم غير الرسمي هو التنظيم العفوي الذي ينشأ عن الثقة بين أعضاء التنظيم.

وتجارب عمل الفرق في مؤسسات الدول العربية يشوبها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين ألأعضاء ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز والشللية. وإذا تم التخلص من هذه العيوب وعمل الفريق بشكل متجانس ومتّحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وكذلك بين الإدارة والفريق وبين الفرق المختلفة وهذا بدوره يؤدي إلى تفعيل عملية التعّلم والتجديد وإنتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتداول المعرفة وانسياب المعلومات، بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، ومن ثم يؤدي إلى تشجيع الإدارة على التخلي عن بعض صلاحياتها للفرق ومنحها مزيدا من التمكين بعد الثقة التي تؤدي إلى التمكين ومنح الأفراد مزيدا من الحرية والاستقلالية.

الانتماء

يعد الانتماء من العوامل المساندة للنقطتين السابقتين؛ الكفاءة والجماعة. والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في المؤسسة للوقوف خلف أهداف المؤسسة وغاياتها. والانتماء لأهداف المؤسسة وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الأهداف من وجهة نظر العاملين، والمشكلة أن كثيرا من المؤسسات تعاني وتتذمر فيها الإدارات من عدم ولاء المرؤوسين وانتمائهم. والمشكلة التي تقع فيها الإدارات أنها تتجاهل عدم فهم واستيعاب وقناعة العاملين بأهداف أو غايات المؤسسة ببساطه، لأن هذه الأهداف والغايات من وجهة نظر العاملين هي فقط تخدم المديرين أو المساهمين على حساب العاملين، فلا تتحقق الرؤية المشتركة التي تعدّ متطلباً أساسياً لانتماء العاملين ووقوفهم خلف غايات المؤسسة مدافعين عنها.

إن الانتماء المشترك لغايات وأهداف المؤسسة ورسالتها ينسجم ويتماشى مع وجود أفراد بموصفات الريادة ومؤسسات بأشكال منبسطة أفقية في هيكلها التنظيمي ومديرين يشرفون على عدد أكبر من ذي قبل، بسبب توافر الموظف والعامل صاحب المعرفة والخبرة، وبتوفير برامج التمكين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الأداء.

الاتصال

موضوع الاتصال يتكرر هنا لأهميته وعلاقته مع محور الثقة، ذات العلاقة الوثيقة بالتواصل والاتصال بين أفراد المنظمة، لبناء جو من الثقة. فالاتصال هو بمنزلة أداة أو آلية لتنشيط وتكريس الثقة بين الأفراد بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل المشورة والنصيحة. فلا يمكن تحقيق الثقة بين الناس دون اتصال ودون رسائل متبادلة بين الأطراف المتبادلة. وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المؤسسة من خلال عدد من الوسائل منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف، وحلقات الجودة التي تم الحديث عنها بشكل مفصل في البند السابق، إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات في المؤسسة. وهناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها " نحن ***لا يوجد لدينا أي أسرار***" وهذا الشعار أو المقولة تؤكد الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومة والرقم وأهميتهما.

وبوداع المديرين للأنظمة البيروقراطية فإن عليهم استقبال موضوع في غاية الأهمية وهو موضوع الثقة، فالثقة ليست ضرورة للعاملين في المؤسسة فحسب، بل هي في غاية الأهمية أيضا لزبائن المؤسسة. وعلى القادة فهم وإدراك أن الثقة لن تأتي بعصا سحرية ولكن تحتاج إلى جهد مضنٍ في بنائها والمحافظة عليها ومأسستها؛ لأن ذلك سيحقق نتائج مبهرة في تعاون الجميع نحو تحقيق هدف مشترك. والثقة قد تكون أيضا في النفس **(Confidence)** إضافة إلى الثقة بالآخر. وبناء الثقة بالنفس قد يكون نتيجة ومحصلة طبيعية لثقة الناس فيما بينهم.

والثقة بالآخر هي الثقة بقدراته، وتأخذ شكلا عاما؛ كأن يثق المعلم بقدرات تلميذه دون أن تؤثر تلك الثقة على مصلحة المعلم بشكل مباشر، وهناك الثقة بين الأطراف المختلفة من خلال التعاقد، ينجم على هذا النوع من الثقة تأثير قد يكون ايجابياً أو سلبياً من حيث نتائج الأداء في الربح والخسارة. فهناك خسارة لطرف وربح لآخر وهناك ربح مشترك وقد يكون هنالك خسارة للطرفين.

الثقة بالنفس (Confidence)

الثقة قد تكون بالنفس وقد تكون بالغير، وهنا نتحدث عن الثقة بالنفس وكيف يمكن للقائد مثلا أن يصنع الثقة بمرؤوسيه. ومن المهم أن يكون لدى القادة ثقة بالنفس وثقة بالآخرين وخلق الظروف والبيئة المناسبة للثقة بالمرؤوسين؛ لكي يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية واقتدار.

والثقة بالناس لا تتحقق بالكلام والخطابات، ولا يمكن خلق الثقة بالناس من خلال أن نربت على أكتافهم، ونثني عليهم أثناء قيامهم بالعمل. فهي ترتبط بالنجاح فعندما تتوقع أنك ستنجح فهنا تتولد الثقة التي تدعم الجهد اللازم لتحقيق النجاح. حتى على المستوى العام في اقتصاديات الدول فإن الثقة في الذات (الطاقة والإيمان والولاء والانتماء) هي التي تجذب الاستثمار.وتؤكد **Kanter (2004)** أن الذي يصنع الفروقات الحقيقية هو الجهد الذي يقوم به الأفراد وبشكل خاص ذلك الجهد الإضافي الذي يقدمه هؤلاء الأفراد. وعندما تتكون الثقة في النفس يتكون عندها الاستعداد لبذل جهد من أجل تحقيق ما هو مطلوب. وقد يشاهد المرء مثالا حياً وواقعيا لطبيعة الحماس والثقة بالنفس في الألعاب والمباريات الرياضية؛ فقد يكون الفائز في الخلف وقد يتقدم أحيانا إلى الأمام وقد يسقط أحيانا أخرى على الأرض وقد يفقد في بعض الأحيان السيطرة على الكرة، ولكنه يثابر ويتعلم من أخطائه ومن تجاربه، وهذا هو نتاج الثقة بالنفس **(**Kanter ,2004).

أسس الثقة بالنفس

تعتمد الثقة بالنفس على ثلاثة أركان أساسية كما تقول **Kanter (2004)** [15] **المساءلة:** قد لا تبدو للوهلة الأولى العلاقة واضحة بين المساءلة والثقة، ولكن المتمعن في ما تطرحه **Kanter (2004)** يرى تلك العلاقة، ففتح باب المساءلة على مصراعيه في أي مؤسسة، يجّنب الأفراد أي مجال للشك في ممارستهم وفي نشاطاتهم. وهذا الأمر يساهم بشكل جلي في رفع مستوى ثقة القادة بأنفسهم، وكذلك المرؤوسين من خلال تحمّل المسؤولية الشخصية ومعرفة حدود تلك المسؤولية بجدارة ومواجهة الحقائق بصدق وأمانة، والاعتراف بالأخطاء بسرعة ومعالجتها فورا. فالمساءلة تنبثق من مواجهة الإنسان للحقائق بصدق وأمانة وهي تعد حجر الأساس للثقة. فمثلا ستكون ثقة الأفراد بالقيادة عالية إذا كانت القيادة صادقة وتقول الحقائق. فإذا تحملت القيادة مسؤولياتها بصدق وأمانة فهذا سيساهم كما تقول **Kanter** بتشجيع الأفراد على تحمل مسؤولياتهم بصدق وأمانة واقتدار. فالقادة ينبغي أن يصنعوا ثقافة

المساءلة من خلال الآخرين وبواسطتهم ومعهم والقائد يضع الحقائق واضحة أمام الجميع ويضع المحاسبة والمساءلة أساسا للحقائق وتحديد الأداء المطلوب ضمن تلك الحقائق.

1. **التعاضد والتكاتف:** هي القاعدة الثانية من قواعد الثقة بالنفس. وتُبنى الثقة عندما يشعر الفرد أن بمقدوره الاعتماد على من حوله وبمقدورهم هم أيضا الاعتماد عليه، وهذا ما يسمى بالاعتماد المتبادل(**Interdependency**) . وهذه تتجاوز موضوع التعاون إلى مستوى معرفة الآخر ومعرفة ما يتوافر لديه من مواطن قوة لمحاولة التعاون من خلالها. ويزداد احترام الإنسان للآخرين كلما علم نقاط القوة المتاحة لديهم، فيثق أن باستطاعته الاعتماد عليهم وهم كذلك. فالثقة في الآخرين تزداد وتترعرع عندما يعلم الإنسان بأنهم سيقومون بما هو مطلوب منهم بكفاءة ومهنية عالية، ولكن عندما يعلم غير ذلك فإنه سيقول لنفسه: " حسنا، سأقوم بهذا الأمر بنفسي فليس باستطاعتي الاعتماد على غيري في إنجاز هذا العمل، لا أثق بهم ولا يمكنني احترامهم". عندما يتردد مثل هذا القول وعندما تنشأ ظاهرة "فك الارتباط" بين الناس فيما بينهم تكون المحصلة تدهور في الأداء. وهنا يأتي دور القيادة في محاولة تأسيس التعاون وتأصيله في المنظمة.

قد يبدو هذا الحديث كأنه وعظ وإرشاد نتيجة لتكراره في كثير من الكتب والأدبيات التي تتحدث عن المنظمات وتنميتها. فنقرأ في كثير من كتب الإدارة عن مواضيع تتعلق بروح الفريق وبناء الفريق وأهمية عمل الفريق وغيرها، ولكن كانتر **(Rosabeth Kanter)** تؤكد في كتابها "الثقة" حول دور الثقة الجوهري على كل الأصعدة الاجتماعية: مثل ثقة المواطن بالدولة وثقة الدولة بالمواطن وثقة المستثمر في النظام القانوني وتشريعات الاستثمار والنظام الاقتصادي. وثقة العامل برب العمل وثقة المدير بالمرؤوس وثقة الأب بابنه وثقة الأب بأبيه.

فالثقة تصنع المعجزات في الظروف الصعبة كما حدث في شركة كونتنانتال للطيران، وهي التي تمكنت من إبقاء طائراتها تعمل دون توقف عندما توقفت شبكة الكهرباء عن العمل في شهر 8 عام 2003 عندما كانت أمريكيا تواجه ظلاما دامسا كان الأسوأ في تاريخها وبشكل خاص في شبكة الطاقة الشمالية الشرقية من أمريكيا، فتمكنت الشركة من تنسيق جهودها بطريقة معقدة وتمكنت من تحريك طائراتها في الجو على الرغم من الكارثة. وقد كان سر ذلك يكمن في ثلاثة أمور: المساءلة والتعاون والمبادرة. وكان مفتاح الأمر في نوعية التعاون ومستواه الراقي على الرغم من أن الأفراد لم يتعاونوا في حل المشكلة وجها لوجه، إلا أنهم

تمكنوا من تنسيق جهودهم وتحمل المسؤولية وعلموا أن غيرهم في مواقع أخرى سيتحملون مسؤولياتهم بكفاءة وفاعلية. كان لديهم احترام كبير متبادل، وقد تُرجم ذلك الاحترام إلى صورة من أجمل صور التنسيق والتعاون في حل المشكلات. لم يكن ذلك كلاما نظريا فمنهم من لم يرَ الآخر من قبل ولكن كان رائد هذا التعاون هو الثقة بقدرات الآخر ومواطن القوة التي يمتلكها الطرف الآخر لأن الشركة لا تمتلك غير المواهب الذكية والقدرات الخلاقة.

2. **روح المبادرة:** الركن الثالث من أركان الثقة هو روح المبادرة. فلو لم تتوافر لشركة كونتننتال روح المبادرة لما أقدم العاملون على حل المشكلة عند الانقطاع الكبير للتيار الكهربائي الذي حدث في تلك الفترة، وقد كان هنالك ثقة وتشجيع لأخذ زمام المبادرة ومعرفة أكيدة بأن مبادراتهم ستصنع الفرق وتحل المشكلة. دون ذلك لا يوجد شيء أسمه ثقة بالنفس وثقة بالنظام وثقة الواحد بالآخر. فالقادة وحدهم لا يمكنهم فعل كل ما حصل في تلك الشركة.

في كثير من الحالات تجد روح المبادرة موجودة في أنفس العاملين، ولكن تجد أنها مكبوتة أو مصادرة بسبب ممارسات القيادة التي لا تعمل على تشجيع العاملين على روح المبادرة. وفي أول محاولة للمبادرة تجد المدير يقول للمبادر: نحن لسنا بحاجة لأفكار جديدة ولا داعي لأن تُتعب نفسك ولا يوجد مجال أو استخدام لتلك الأفكار. مثل هذه الردود تؤدي إلى قتل روح المبادرة ووأد الثقة بالنفس في مهدها. عندما يحصل هذا الرد من قبل ألإدارة نحو الأفراد فهي في الحقيقة لا تقّدر عواقب ذلك الرد وآثاره في نفوس المرؤوسين وأذهانهم، ولا تقوّم حجم الضرر الذي يحدث هنا لمعنويات العاملين، فضلا عن التدهور الذي قد يحدث للثقة بالنفس والثقة بالقيادة.

دعم روح المبادرة وتشجيعها

دعم وتشجيع روح المبادرة في غاية الأهمية، ولكن هنالك من يقول من المديرين بأن طبيعة عمل المنظمة روتيني ولا يتطلب روح المبادرة، فتقول **Kanter**: على الرغم من ذلك فإن روح المبادرة مهمة حتى في المنظمات البيروقراطية التي يحكمها قواعد عمل محددة وقوانين صارمة. وتشّبه ذلك بالمباريات الرياضية حيث الفريق الفائز عادة تكون لديه مبادرة أكبر وأسرع من الفريق الخاسر. وتلاحظ بأن الفريق الفائز ربما فعل أشياء تتجاوز القواعد التي حددها له المدرب وعادة لسان حالهم يقول " لا تقلق يا مدربنا فنحن سنتولى الأمر بعناية

كبيرة ولن نعدم الفرصة والحيلة في الوقت المناسب" . عند التمعن والتحليل بهذا الرد من الفريق نحو المدرب نجده تعبيرا عن تجاوز القواعد، ولا يعني ذلك عدم الالتزام بها وإنما يعني أنها لن توفر لهم الحل السحري والفوز على الخصم دون توافر نوع من المبادرة والتكيف وتحمل المسؤولية. والمبادرة تقود إلى الإبداع وخلق أفكار جديدة وهي مهمة لكل المنظمات في هذا الوقت، وهي مهمة أولا وأخيرا للثقة بالنفس.

إنه ذلك الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير وكل ما يحتاجه العامل لتقوية هذه الحالة هو الدعم من الإدارة والدعم من القيادة في أي مساهمة أو نشاط لكي تتعزز هذه الروح وتستمر. فالعملية لا تتم بيوم وليلة وإنما تحتاج إلى تشجيع على الأعمال الصغيرة حتى نصل للمبادرات الكبيرة والمؤثرة. المهم هو قيام القيادة ببناء المناخ والبيئة المناسبة لتشجيع العاملين على أن يبدأوا بخطوات بسيطة، وأن يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة، وهذا مهم في خلق نظام منتج وثقة بالنفس. فالناس لا يستطيعون الجلوس والانتظار للقيام بالمبادرات العظيمة، فهي لا تأتي بشكل دائم ومستمر وإن جاءت فهي قد تأتي من القمة لا من القاعدة. وهذا لا يكفي لبناء مناخ عام من الثقة فلا بد من مشاركة الجميع في المبادرة حتى يعلو صرح الثقة في المنظمة. ولا مانع أن تكون المبادرات صغيرة أو كبيرة فالمهم أن تأخذ صفة الشمولية على مستوى المنظمة كلها.

الثقة والسر الحقيقي للقيادة (Kanter, 2004)

يشعر المرء أحيانا بأنه واقع بين أحد أمرين، فإما الفشل، أو النجاح، وإما الازدهار، أو الانهيار، فإن كانت الحالة هي حالة ازدهار، يتبادر للذهن أنها ستبقى كذلك، ويشعر الناس هنا بأنهم سينجحون في أي شيء يجربونه، وستكون الأمور على ما يرام. وفي الحالة الثانية، وهي حالة الفشل والتجارب الفاشلة، وفيها يتبادر للذهن بأنها حالة دائمة يصعب الخلاص منها وكأن الفشل دائم ومستمر ولن يتغير. لهذا السبب يجد من يفشل صعوبة في فهم فرص النجاح. والمؤسسات التي تتدهور الأمور فيها أيضا تجد صعوبة في التحول من الفشل إلى النجاح وحتى الدول التي يسيطر على اقتصادها الكساد تجد الإصلاح والتحول إلى الازدهار من ضروب المستحيل. وهذا هو السبب وراء بقاء منظمات أو دول لسنوات طويلة في الفشل والتراجع.

فأي شخص أو مجموعة أو منظمة معرضة للانزلاق في أحد القطبين فإما في دورة الفشل أو في دورة النجاح والازدهار. والسر في حقيقة الأمر الذي يؤدي بهم إلى الازدهار أو السقوط

هو غالبا الثقة بالذات. فالثقة بالنفس تشكّل الجسر الذي يربط بين الآمال والتوقعات من جهة، وبين الأداء من جهة أخرى. وهو الجسر الذي يربط بين الاستثمار والنتائج. فمن أهم المصطلحات المتداولة في الأسواق مثلا، "ثقة المستهلك في الاقتصاد وثقة الجماهير في القادة وثقة المستثمرين في الاقتصاد والثقة في مجالس الشعب والنواب والثقة في الحكومة وثقة الرياضيين في الفوز في المباريات الرياضية" وهكذا.

ولكن الثقة بالنفس بالنسبة للقيادة ليس هو السر، وإنما ثقة القيادة بالآخرين هي السر الحقيقي للقيادة. فالقيادة الناجحة هي التي تعمل ليل نهار في سبيل خلق مناخ تمنح وتخلق من خلاله الثقة بالموظفين وتخلق ثقة عالية بأنفسهم وبمصادر قوتهم. فالقيادة هي التي تحفز العاملين لبذل أفضل ما لديهم من جهد وتوجيه ذلك الجهد في اتجاه صحيح ومنتج. والقادة عليهم أن يدركوا ويعتقدوا بأنهم قادرون على الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح. فإذا كان فعلا قد قام العاملون بتولي مهام عملهم وتحمل مسؤولياتهم بجدارة كأبطال؛ فلا حاجة عندها لمن يأتي ليتولى تلك المهام ويقول بأن العاملين لم يقوموا بها. فالتركيز على نقاط ضعف العاملين يقوض ثقتهم بأنفسهم، ويحطم معنوياتهم، ويؤدي إلى تلاشي بريق الثقة في نفوسهم. بالمقابل فإن الإيمان بهم يؤدي إلى ازدهار الثقة وبنائها، والفوز عندها يصبح أقرب من أي وقت من الأوقات.

فثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد المنظمة. فالقادة يعززون الثقة في نفوس العاملين باعتناقهم لمعايير عالية تتبلور في الرسائل والمعلومات التي يتبادلونها مع الآخرين ويتمثلون تلك المعايير في تصرفاتهم وفي أفعالهم لكي يكونوا قدوة للآخرين ومثلاً يحتذى في المنظمة.

إن بناء الثقة كما تقول كانتر يحتاج إلى معايير وقيم ورؤى يتمثلها وينشرها القادة ويرى القائد صداها في سلوك المرؤوسين. وهنا يحتاج القائد إلى بذل جهد خاص في تعزيز تلك القيم وترسيخها، من خلال الاتصال والاحتكاك المستمر مع الآخرين وتشجيع كل صاحب قرار في المنظمة أن يقوم بنفس الدور في بناء الثقة في مرؤوسيه؛ لكي تساهم تلك الثقة في تعزيز المسؤولية والمشاركة والولاء للعمل والشعور بملكية العمل والمهام التي يقوم بها كل واحد في مكانه. فالثقة بالنفس بناء هام في تكوين الفرد المتمكّن القادر على العمل بنفس المسؤولية التي يحملها صاحب العمل وبروح المبادة الكاملة. ومن هنا فإن الثقة بالنفس والتمكين صنوان لا يمكن تحقيق أحدهما دون الآخر.

كما يحتاج بناء الثقة إلى نماذج قيادية تتمثل ما تقول وتضرب مثلا يقتدي به الآخرون، فعلى القيادة الناجحة أن تضع أسساً وقواعد رسمية لبناء تلك الثقة، من خلال قوانين وإجراءات إدارية تعزز الثقة بالنفس والثقة بالآخر والثقة بالنظام. وهناك ممارسات تدمر وتقوض الثقة بالنفس. والخوف يعتبر من أهم هذه الممارسات التي تدمر ثقة الفرد بنفسه كما تبين ذلك الفقرات القادمة.

الإدارة بالخوف، وتدمير الثقة

يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم وقد نطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية **Knowledge Gap Shock** وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وبعدها[16]. والصراع هو صراع إداري يكمن في الاستمرار على إدارة الموظفين بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية وعلى أسس تقليدية تتجاهل الثورة المعلوماتية وتتجاهل التغير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوافر لديهم أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب يستدعي نسف كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الأفراد فتحدث أشكال متعددة من الصراع:

صراع بين الموظف والإدارة

ما زال المدير يوجه المرؤوس على أساس تقليدي بيروقراطي وعلى أساس المراقبة المباشرة والمستمرة، على الرغم من أن الموظف يعرف متطلبات عمله بشكل يفوق تلك المراقبة ولا يستدعي ذلك الأشراف المباشر، فيحدث نوع من الصراع بين الطرفين يفضي إلى قبول المرؤوس لسياسة الأمر الواقع، وهذا ينعكس سلبا على أداءه وإنتاجيته لأنه يحاول أن يوائم بين قدراته ويقلل من مستوى تلك القدرات لتتناسب مع الممارسات الإدارية التقليدية غير الملائمة أصلا **(Ryan and Oestreich, 1991)**.

صراع في داخل الإدارة

والإدارة تعلم وتدرك في داخلها عدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة فتحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب.

ومنها صراع المشرف أو المدير أو الموظف القديم الذي يعلم في قرارة نفسه تفوق من يشرف عليهم وتجاوزهم لقدراته وخبراته التي لا تتجاوز حدود التعليمات البيروقراطية الجامدة. فيشعر بصراع داخلي فيدافع عن مكتسباته التي منحها له المركز الوظيفي المدجج بالتعليمات والإرشادات والقوانين والضوابط التي تخلو من الروح والمعنى في كثير من الحالات.

فمدير اليوم يواجه تحديات تتجسد في تلك الفجوة، وهنا تأتي الإدارة بالخوف، **(Ryan and Oestreich, 1991)** كونها من أخطر المشاكل التي تعمل على تعطيل بلوغ الطاقة القصوى والطاقة الكامنة **Potential Energy** للعاملين في المؤسسة، وتهدد ما قد يتشكل لديهم من مبادرات إبداعية و ابتكاريه. لان الإدارة بالترهيب تكون في العادة على طرفي نقيض مع مقومات الإبداع والتفكير المستقل. ويعدّ الخوف نتيجة حتمية للممارسات الإدارية السلبية التي يفرضها المديرون ويأخذ الخوف أشكالا متعددة كحجب المعلومات وعدم الثقة في تداولها وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات ونقد المرؤوس أمام الآخرين وزيادة معدلات التوتر والسلبية والغضب والشعور الدائم بالنقمة من الإدارة والمسؤولين، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الإنتاجية وتدني مستويات الأداء والنوعية و الابتكار والإبداع.

ومن الصعب النهوض بالمؤسسة وتطويرها بشكل نوعي دون طرفي المعادلة الرئيسيين وهما المدير والموظف وتعدّ العلاقة بينهما حجر الأساس لنجاح عمليات التطوير والتنمية في أي منظمة. وتتطلب هذه العلاقة إطاراً من الثقة والاحترام والفهم المتبادل لخلق بيئة مناسبة لتحقيق الأهداف العليا للمؤسسة. كما تعدّ الهرمية **Hierarchy** والسلطوية والمركزية والبيروقراطية الجامدة من أهم العوامل التي توفر البيئة المناسبة للخوف؛ والخوف قد يساهم في توفير سيطرة وتحكم للإدارة والمدير، ولكنه لا يوفر الانتماء المطلوب للمؤسسة وخاصة على المدى الطويل. والخوف يؤدي إلى تجنب التجربة والمخاطرة والمحاولة طمعا بالأمن والسلامة.

ومن أهم الأمور التي تساهم في الخوف لدى المرؤوسين مسألة الأمن الوظيفي **Job Security** حيث إن الموظف الذي يخاف على وظيفته تتدنى قدرته على التركيز وتتناقص إنتاجيته، وهذا ما حدث مع شركة الخطوط البريطانية للطيران **British Airways** في الثمانينات من القرن الماضي حيث عمدت الشركة إلى التسريح الجماعي للعديد من الموظفين من خلال ما يسمى ببرامج تخفيض العمالة **Downsizing**، فواجهت نقصاً حاداً في إنتاجية المتبقي من العاملين ولم تدر أن السبب هو في برامج التسريح التي قامت بها الإدارة إلا بعد

أن أجرت الإدارة استطلاعاً لآراء الموظفين، فقام المدير التنفيذي عندها بالدعوة إلى لقاء شامل مع جميع موظفي الشركة، وخاطبهم مؤكدا أنه لن يكون هنالك أي مزيد من التسريحات، بعدها فقط بدأت مستويات الإنتاجية تتحسن عندما أمن الجميع على وظائفهم ومستقبلهم الوظيفي.

فتلويح المدير للموظفين بسلاح الأمن الوظيفي بأشكال مختلفة من الأمور التي تبقي المرؤوسين في توتر وخوف، وانشغالٍ بالخوف على وظائفهم، مما ينعدم معه التركيز على مصالح المؤسسة العليا وأهدافها ورؤيتها. قد يكون الخوف موجوداً في النفوس بشكل غير معلن وغير ملحوظ بسبب الممارسات البيروقراطية للمؤسسة، فعلى الإدارة أن تسعى للتعرف على ما يدور بأذهان المرؤوسين ومشاعرهم.

وتوافر الصراحة والموضوعية للمرؤوسين أمر يصعب تحقيقه والتحقق منه، ولكن قد يكون هنالك ما يُستدل به من خلال تصرفاتهم وردود أفعالهم التي قد تتسم بالعنف أحيانا أو التردد أحيانا أخرى، مما يؤدي إلى خفض إنتاجيتهم كمّاً ونوعا. وقد تتمكن أي مؤسسة من تحقيق نتائج مرضية من خلال الإدارة بالخوف ولكنها لن تستطيع تحقيق الفاعلية الكاملة، الأمر الذي يؤدي إلى الحد من انعتاق أو انطلاق الطاقات الكامنة والخلاقة من عقالها فيبطئ حركة المؤسسة نحو التجديد والتغيير والتطوير.

نتائج الإدارة بالخوف

إذا تأصل الخوف في مجموعات العمل فتكون هنالك آثار سلبية لا تقتصر آثارها على نفوس العاملين وطباعهم الشخصية فحسب، بل تؤثر على مجمل توجهاتهم الخاصة والعامة. ويمكن استعراض أبرز هذه الآثار السلبية في ما يأتي:

1- الشعور السلبي تجاه المنظمة:

وذلك بفقدان الثقة وعدم الافتخار بالمنظمة أو بالعمل بها واللجوء إلى التحايل والترقب ضد مصالح المنظمة، فبدلا من الانتماء فسيكون هنالك الحقد وحب الانتقام والتفكير في الكسب بأشكال متعددة على حساب المنظمة باعتبارها عدواً وليست بصديق، وعلى الأقل يظل الموظف يفكر باللحظة المناسبة لترك المنظمة ولا يخشى تسريب معلومات سرية وغير سرية للمنافسين إن أتيحت الفرصة لذلك.

2- التأثير السلبي على الجودة والنوعية:

لا يقتصر التأثير السلبي هنا من خلال تخفيض مستويات الإنتاج بشكل كمي بل أيضا بشكل نوعي، وخاصة في مجال الخدمات عندما يتمثل تخفيض الجودة والنوعية بالتعامل مع الزبائن، أو العملاء بطرق غير ملائمة؛ كعدم التعاون والبطء في تقديم الخدمة والفضاضة في التعامل وعدم احترام الزبائن وعدم حل مشاكلهم وعدم اللباقة وسوء التعامل وعدم الاستجابة لشكاويهم. وهذه الأشكال من أشكال التعامل مع العملاء قد تؤدي إلى تدهور المؤسسات وخاصة في ظل المنافسة نحو الجودة والنوعية. ولأن تعامل المرؤوسين مع العملاء أمر غير ملموس (Intangible Dimension) (Melhem and Karasneh, 2005)17 فقد يحدث ويؤدي إلى خروج المنظمة من السوق دون أن تدري الإدارة عن الأسباب التي أدت إلى مثل هذه النتائج المدمرة.

3-التأثير سلبا على معنويات العاملين في المؤسسة:

وهنا يشعر الموظفون بالإهانة و الدونية وتثور بداخلهم مشاعر الغضب والاكتئاب والتوتر وخيبة الأمل والإجهاد، وهذه أعراض تؤدي إلى انعدام الثقة بالذات وضعف مستويات التمكين والقدرة على التفكير الخلاق والمشاركة الفاعلة وحرية التفكير وعدم الجرأة على إبداء الرأي وانعدام الشجاعة على التصرف بحرية واستقلالية.

والحل يكمن في الثقة

إن العلاج الشافي يكمن في الثقة والتخلص من الخوف، وهناك عدد من الاستراتيجيات الهامة للتعامل مع ظاهرة الخوف:

- بناء علاقات تقوم على التعاون والتفاهم المتبادل والثقة والمشاركة الحرة في المعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة. إن ثقافة المودة والتفاهم والمحبة والتواضع والمساواة الاجتماعية وروح الفكاهة والمرح من أهم الوسائل التي يمكن إتباعها للتخلص من الخوف والتوتر بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة.
- الكشف عن وجود مظاهر الخوف بين الموظفين. وهذا الأمر يحتاج إلى استطلاع واستقصاء من نوع خاص للكشف عن مظاهر الخوف والشعور بعدم الثقة من ممارسات الإدارة والاطمئنان لممارساتها اتجاه الموظفين. وغياب الاتصال والتواصل قد يكون من الأسباب التي قد تؤدي إلى الخوف من الإدارة، والتواصل

المستمر والشفافية الحقة قد تكون من الأمور التي قد تؤدي إلى التخلص من أسباب الخوف والشعور بعدم الأمان. إن الفجوة في الاتصال بين البشر دوما تؤدي إلى حالة من الشك والجفاء والشعور بعدم الثقة بين الأطراف المختلفة، وهذا بدوره قد يقف حجر عثرة أمام برامج التمكين التي تتطلب ثقة المرؤوسين بنوايا الإدارة، فكثيرا ما يشك الموظفون بنوايا الإدارة في تمكينها للموظفين عند غياب الثقة بين الطرفين. وهناك دراسات أكاديمية أكدت أهمية ثقة المرؤوسين بنوايا الإدارة عند إطلاقها الوعود بتمكين الموظفين ومنحهم نعمة الحرية والمشاركة في اتخاذ القرار. ويجب على المدير أن يعترف بعد ذلك بوجود المشكلة (الخوف) لأن الاعتراف بالمشكلة هو البداية الصحيحة لحلها.

- إعادة الهيكلة: المنظمة ذات المستويات الإدارية الهرمية المتعددة قد تشكل المناخ المناسب لعلاقات سلبية ولتوترات غير مرغوبة، وكما ذكرنا في فصول سابقة فإن المؤسسة ذات المستويات الإدارية القليلة تتمتع بنظام اتصال أكثر كفاءة ومشاركة أكبر في المعلومات بين المستويات المختلفة أما الهيكل التنظيمي الهرمي الطويل فإنه يعمل على تكريس السلطوية ويعطي أهمية للمركز الوظيفي، مما يسمح بخلق هالة وهمية للمدير في مكتبه. والأمور الشكلية في المكتب قد تبعث رسالة تنم عن الرهبة والخوف، وتلك الرسائل قد تنشأ عن طريقة تصميم المكتب وموقعه في المبنى (عادة ما يقبع المديرون في أبراج عاجية رهيبة في أعلى طابق من طوابق المؤسسة) ووجود عدد من الحرس والأبواب المغلقة في وجوه الموظفين. فالمدير بحكم البيروقراطية الكبيرة في المؤسسة لا وقت له للاتصال بالآخرين؛ لأن وقته منصب على التأكد من سير العمل بالشكل الصحيح من حيث الأمور البيروقراطية المتعلقة بالتعليمات والقوانين ونظام المؤسسة الرسمي. وهذه الأمور كلها تبعث على الخوف وخاصة نتيجة للفجوة التي تصنعها الإدارات الوسطى التي تحجب الرؤية و المعلومات بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا.
- البحث عن النقد وتشجيعه: تعوّد القادة والمديرون على سماع الأخبار الجيدة عن سير العمل في الدوائر المختلفة التابعة لهم. ويخشى المرؤوسون من نقل الأخبار السيئة، فلا بد من تشجيعهم على قول الحقيقة والصدق في نقل المعلومة. وينبغي عدم التمسك الحرفي بمبدأ تجاوز المرجع والسماح للمرؤوس بمراجعة المدير الأعلى بشفافية ودون خوف من المدير المباشر.

- ممارسة الشفافية بأعلى صورها ومقاومة ما يسمى بسرية المعلومة والنهي عن الغموض في عملية اتخاذ القرار.
- الجُرأة في مناقشة كل الموضوعات: هنالك بعض الأمور التي يحرم أحيانا على الأفراد مناقشتها (مثل التعيينات التي تتم عن المدير العام بناء على علاقاته الشخصية ولا تخضع لنظام التعيين المتبع في المؤسسة).
- تشجيع المشاركة على اتخاذ القرار: أخذ الاستراتيجيات السابقة بعين الاعتبار يمهد الطريق لموضوع تمكين الموظفين، ومنحهم الحرية في التصرف واتخاذ القرار الجماعي الذي يساهم بالنهاية في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وغاياتها، من خلال تدريب الموظفين وتعليمهم المستمر على تحمل المسؤولية. وذلك كله يساهم في خلق فرص الإبداع والابتكار والتميز.

فالثقة وتلاشي الخوف وإزالة الريبة بين الأفراد داخل المؤسسة، كلها من المقومات الهامة لتحرير الموظفين من القيود التقليدية أملا في تحويلهم من الداخل إلى شركاء في المؤسسة بدلاً من أن يتحولوا خصوماً.

فالنظرة التقليدية التي ما زالت سائدة تكمن في النظر للمرؤوسين على أنهم خصوم وتكلفة لا بد من محاولة العمل الدؤوب على تخفيضها كلما أمكن ذلك. هذه النظرة تتحول وتتشكل في سلوك الإدارة والمرؤوسين، فتترجم في الواقع العملي على شكل ممارسات لها انعكاساتها السلبية بأشكال متعددة، نفسية ومعنوية ومادية. تفضي هذه الأشكال إلى علاقات عدائية بشكل أو بآخر لا تخدم مصالح المؤسسة ولا الموظفين ولا المستهلكين أو المراجعين، وتصبح سياسة الخوف والترصد وسياسة الربح والخسارة **Win-loss Relationship** سيدة الموقف.

بعد هذا كله فإن من المؤسف عدم وعي المديرين بوجود مثل هذه المشاكل، ومنهم من يعتقد بأن سياسة الخوف و "العصا والجزرة" هي السياسة التي تنفع مع هؤلاء، متهما الموظفين بالتقاعس والأنانية والطمع والاستغلال، مما يؤدي إلى مراقبتهم والترصد لهم للتأكد من أنهم يقومون بتأدية أعمالهم بالشكل المطلوب وحسب الأصول.

الثقة والروح المعنوية

يبين ديفيد سيروتا (**David Sirota *et al*(.**2005، مؤلف كتاب "الموظف المتحمس"[18] أن بمقدور الشركات تحقيق أرباح من وراء الموظفين بواسطة منحهم كل ما يريدونه ويرى

البعض بأن هذه أفكار غير واقعية وحتى أنها غير معقولة؛ لأن منح العاملين كل ما يريدونه قد يعني الإفلاس للمنظمة وخروجها من السوق وأن إرضاء العاملين غاية لا تدرك.

ولكن **David Sirota and Louis A. Mischkind and Michael Irwin Meltzer** يعتقدون أن الكثير من المديرين يدمرون ثقة مرؤوسيهم باستخدام أساليب إدارية استبدادية لا تصلح إلا للقلة القليلة التي قد تستحق مثل هذه الممارسات. هذه النتيجة ليست مجرد افتراضات خيالية وإنما نتيجة دراسات قام بها سيروتا وزملاؤه منذ عام 1994 على أكثر من 2،5 مليون موظف. فتبين أن المنشآت التي تحظى بموظفين يتمتعون بمعنويات عالية مثل **Intuit and Barron's** تتفوق بمرات على منافسيها. وهنالك نتائج توصلت إليها هذه الدراسة تدل على زيادة واضحة في أسعار أسهم الشركات التي تتألف من معنويات عالية لدى عامليها، وقد زاد معدل أسهم الشركات التي خضعت لهذه الدراسة إلى معدل 14% خلال عام 2004.بينما كان معدل الزيادة في الصناعة تصل إلى 6%. وقد سحبت المقارنات على 9240 شركة خضعت للدراسة.

هذه الشركات الناجحة تعمل على أساس من المنطق دون تعقيد للأمور، فهي تشجع مرءوسيها على الاعتزاز بعملهم والفخر بما يقومون به من أداء.

يأمل العاملون بتحقيق ثلاثة أهداف في العمل:

1. أن تتم معاملتهم بشكل عادل وبالتساوي. ويهمهم أنهم يحصلون على أجور عادلة، فهم دائما يطمحون أن يحصلوا على المنافع الأساسية، ويهتمون بالأمن الوظيفي، والمزايا الصحية مثل التأمين الصحي. ومن ناحية أخرى يهتم الموظف بأن يُعامل باحترام وتقدير لعقله وقدراته وأن لا يعامل كطفل أو متهم. هذه الحاجات هي أساسية بالنسبة للعامل لتعزيز معنويات العاملين؛ فإذا حدث أي نقص في هذه العناصر تتأثر المعنويات بشكل كبير وخطير.
2. يرغب العاملون بتحقيق شعور بالإنجاز من العمل الذي يقومون به. والعنصر الأساسي هنا أن يشعر العامل بالفخر بالعمل الذي يقوم به وبالمنظمة التي ينتمي إليها.
3. العمل مع الآخرين والشعور بوجود أصدقاء يعملون معا بروح الفريق وهذا يجلب شعورا بالسعادة لدى العامل.

وقد رد ديفيد سيروتا وزملاؤه على المقولة التي تزعم بأن الموظف في الوقت الحاضر لا يهتم كثيرا في الاستقرار والأمان الوظيفي؛ بأن هذه المقولة غير دقيقة ووجدوا من خلال

دراساتهم الشاملة أن الموظف لم يتغير من حيث سعيه نحو الأمان والاستقرار في العمل، وأن عمليات التسريح الجماعي التي تتم بناء على ذلك في كثير من المنظمات أمر غير مفيد على المدى الطويل.

الشعور بالسعادة في العمل شعور مؤقّت

من هو الذي يقوض دافعية الموظف هل هو الموظف نفسه أم الإدارة؟ يتردد مثل هذا السؤال كثيرا وبشكل استنكاري أحيانا، أي أن الإدارة ليست هي التي تقوض دافعية وحماس الموظفين وإنما هم الذين تتناقص الدافعية لديهم بعد ستة أشهر من بداية العمل. وسيروتا **(Sirota)** يقول عكس ذلك. أي أن الإدارة هي التي تدمر الدافعية والحماس في حقيقة الأمر عند الأفراد وليس العكس. فالدراسات التي قام بها تُبيِّن أن الناس عندما يأتون للعمل فإنهم يكونون سعداء ومتحمسين ومعظمهم سعداء للغاية ويتشوقون لرؤية زملائهم في العمل. ولكن عند استعراض البيانات التي حصل عليها سيروتا من خلال دراساته وجد أن المعنويات والحماس يتناقصان بشكل سريع عادة بعد خمسة إلى ستة أشهر. هنالك نظرية تصف هذه الفترة الذهبية، أي الستة أشهر على أنها كشهر العسل الذي حتما له نهاية. ولكن هذا الشهر، أي شهر العسل يستمر في 10% من الشركات التي خضعت للدراسة لبقية حياة الموظف المهنية في المنظمة. أي أن هنالك منظمات تحافظ على استمرارية حماس موظفيها وروحهم المعنوية العالية. والفرضية التي يمكن طرحها هنا هي أنه من الصعب أن تحافظ على حماسك لمؤسسة أو منظمة لا تبادلك نفس الحماس والدافعية. ما يحدث على أرض الواقع أن الكثير من المديرين يتوقعون من المرؤوسين أن يكونوا متحمسين ومندفعين للعمل بكل نشاط ولكن في أول مناسبة يحدث فيها تراجع في المنظمة يعمد المديرون إلى التخلص من الموظفين من خلال برامج التسريح المختلفة **Downsizing** . فتتغير طريقة التعامل معهم بشكل جذري ويصبحون تكلفة زائدة ينبغي التخلص منها. فكيف تتوقع الإدارة أن تستمر دافعيتهم وحماسهم بنفس المستوى وهم مهددون بسيف التسريح أو الطرد؟ وكيف سيهتمون بمن لا يهتم بهم؟.

لقد ظهرت بعض الاتجاهات في التسعينات من القرن الماضي وخاصة في الدول الغربية حيث الطفرة الاقتصادية والازدهار الذي حققته الولايات المتحدة الأمريكية بشكل خاص، فظهرت اتجاهات تدّعي أن الأمان الوظيفي ليس مهما وخاصة في الشركات العالية التقنية **High Tech** على أساس أنه فقدان الموظف لوظيفة في شركة ما يتمكن أن يجد وظيفة بكل

سهولة في شركة أخرى. ولكن بتراجع الشركات العالية التقنية عادت أهمية الأمان الوظيفي إلى القمة. فمثلا تصر شركة ساوث ويست للطيران بعد حدث كارثة 9/11 أن الشركة على استعداد لخسارة في أسعار أسهمها ولكنها على استعداد للتضحية في أي موظف من موظفيها؛ لأنها تعتقد بأنها إذا فعلت ذلك فسيبدأ حماس الموظفين يتدهور وتتحطم روحهم المعنوية بعد أكثر من ثلاثين عاما من البناء المتواصل لتلك الروح التي هي من أهم أسباب نجاح الشركة وتفوقها في سوق الطيران.

العقبات والصعوبات التي تعيق الأداء تعدّ أيضا من الأمور الأخرى التي تدمر الحماس مثل نقص التدريب أو عدم توافر الوسائل والأجهزة والإمكانيات المناسبة أو ظروف العمل غير المناسبة أو بسبب الظروف البيروقراطية الجامدة التي تبطئ الإجراءات وتؤخر عملية اتخاذ القرار.

الصراع هو أيضا من المشاكل التي تقوض الدافعية والفخر والحماس وتلهي العاملين بدلا من تحسين أدائهم، أي تلهيهم ببعضهم بعضا، وبمحاولة الربح على حساب خسارة الآخر. فالصراعات والتوترات بين الأفراد تعدّ من أخطر العوامل التي قد تفت في عضد المنظمة.

ويقدم **Pfeffer (1994)** آراء جدلية في موضوع المساواة في العمل، فيؤكد على أن الفوارق الطبقية والفوارق السلطوية تساهم في إعاقة الأداء، تلك الفوارق التي ينجم عنها التعامل مع الموظفين كمواطنين من الدرجة الثانية، ويظهر هذا واضحا في الفرق بين الموظفين حسب: الأجر الشهري من ناحية والموظف براتب مقطوع من ناحية أخرى أو الموظف الدائم والموظف المؤقت. فهذه التصنيفات بحسب **Pfeffer (1994)** تعطي انطباعا بأن الموظفين براتب شهري هم الأقدر والآخرين يجب مراقبتهم والحذر منهم. وهناك أيضا رموز تدل على الفوارق السلطوية؛ ففي بعض الشركات يحق للموظفين براتب شهري اصطفاف مركباتهم الخاصة في مواقف قريبة بينما توجد مواقف الموظفين الأقل حظاً في مواقع بعيدة. فالشركات التي تهتم بالمحافظة على معنويات موظفيها تتجنب مثل هذه الأمور. وهذه الأمور بسيطة وليست لها علاقة بالعمل ولكنها تغذي الأنا والإحساس بالتفوق للبعض على حساب الغالبية العظمى من العاملين.

هنالك نسبة من العاملين قد تصل إلى 5% لا يحبون العمل قد تزيد هذه النسبة وقد تتناقص ولكنها تبقى نسبة قليلة إلى الغالبية من العاملين في المنظمة. هؤلاء القلة هم المزعجون حقا، ولكنَّ رد فعل المديرين أكثر إزعاجا عندما يعاملون عشرات أو مئات العاملين الآخرين على أنهم ال5%. فتوضع القوانين والإجراءات التعسفية والإشراف الشديد، فعندها نجد أن الناس

الذين قد قدموا للعمل بدافعية وحماس وفخر يواجهون ما لم يكن في حسبانهم ويكتشفون أنهم يعاملون على أنهم مجرمون أو أنهم دائما متهمون.

وعادة ما يكون رد الإدارة على النحو االآتي: " لا نريد أن نتعامل بازدواجية ونريد أن نضع قوانين تطبق على الجميع وليس على فئة دون أخرى" . وهذه هي المشكلة بحد ذاتها، وذلك بأن نضع قوانين في تعاملنا مع الجميع وأن نساوي بين الجميع، المتقاعس والمتحمس. ونعامل الجميع على أنهم أطفال أو مجرمون. هذا هو الأمر الذي يراه سيروتا مدمرا للروح المعنوية لغالبية العاملين أو نسبة كبيرة منهم بسبب نسبة أخرى وغالبا ما تكون نسبة قليلة.

رفع مستوى حماس العاملين

1. يمكن رفع مستوى الحماس عن طريق الأمان الوظيفي، ويجب اللجوء لتسريح العاملين كآخر حل بيد الإدارة وليس أول ما تقوم به الإدارة. فيجب محاولة أمور أخرى مثل تدريب العاملين أو أستيعاب أعمال أخرى لكي نصنع لهم عملا يقومون به من عقود أو ما شابه ذلك. أو صنع منافذ إنتاجية جديدة[19].
2. وجود فرق عمل تعمل بشكل مستقل أو شبه مستقل. وفي السبعينات مثلا قامت شركة تويوتا بإثراء العمل لدى العاملين على خط إنتاج السيارات، ففكرت بمنح مجموعات من العاملين مهمة إنتاج السيارة بكامل مراحلها ثم فكرت بطريقة أفضل من ذلك وذلك بجعل فريق من العاملين يقوم بجزء من عملية التجميع، ويمكن لهذا الفريق أن يهتم أيضا بالجودة والصيانة المطلوبة في عملية الإنتاج وكذلك تدوير العاملين **(Rotating workers)** وقد كانت هذه المحاولة رائعة ومرضية بالنسبة للعاملين. وهذا يقلل من الحاجة إلى البيروقراطية ويقلل من الأسلوب "من أعلى إلى أسفل" في الإدارة لأن الناس هنا يديرون أنفسهم بأنفسهم.
3. التقدير أيضا مهم. فالعامل لا ينتظر من المدير أن يقول له بأنه يحبه، ولكنّه يرغب أن يقدر عمله وينظر لإنجازاته بالتقدير والاحترام. المكافآت ينبغي أن تشبه جائزة نوبل بحيث يساهم الزملاء في انتخاب من يستحق الحصول على الجائزة وعلى الإنجاز المتميز.
4. أفضل أسلوب للتعامل مع العاملين هو أن تتعامل معهم الإدارة على أنهم شركاء وليسوا بأبناء أو أعداء أو مستخدمين. التعامل معهم على الأقل على أساس أنك

بحاجة إليهم وهم بحاجة لك ولا يمكن القيام بمهام العمل دون هذه الشراكة المتعادلة.

وقد يُقَّوض الحماس لدى العاملين عندما يتخذ المدير قرارات وأفعالاً تؤثر على العاملين بشكل سلبي، وتؤثر على عملهم وحياتهم دون حتى علمهم بقراراته وأفعاله؛ عندها لا يمكن أن نتجنب هبوطا واضحا في الروح المعنوية للعاملين في المنظمة بالمقابل، خاصة عندما تقوم بعمل ما وتعتقد بأن هذا العمل يستحق نوعا من الدعم أو التقدير الشخصي وكل ما تحصل عليه هو تجاهل أو قمع لهذا الأداء؛ عندها سنشهد أيضا نقصا واضحا في الروح المعنوية للعاملين. وقد يصل الأمر ببعض المديرين وخاصة في الإدارة الوسطى إلى الاعتقاد بأن على المرؤوس أن لا يشعر بروح معنوية عالية، ويجب أن تبقى معنوياته متدنية، لكي لا يتمرد وتتضخم لديه الأنا. لأنه قد يتجاوز حدوده وعندها ربما يتمرد وتصعب بعدها السيطرة عليه. لذلك لا بد أن يلزم حدوده، فهو في النهاية مستخدم وليس مديراً وليس مسئولاً. هذه الذهنية الموجودة لدى المديرين تعمل بشكل واضح وصريح ضد مبدأ حماس المرؤوسين ورفع الروح المعنوية لديهم، بل تعمل على هزيمة تلك الروح المعنوية من الداخل.

وهذا يتناقض مع أي إمكانية لتطبيق منهج التمكين الذي من مقوماته الأساسية وجود حماس ودافعية وروح معنوية عالية لدى العاملين، فلا يمكن لإنسان أن يتصرف بحرية وتمكين وثقة بالنفس دون حماس ومعنوية ودافعية قوية نحو العمل والأداء. لذلك من المديرين من يطلب من العاملين حرية التصرف والاستقلالية بالعمل والتمكين والمشاركة، وهم في نفس الوقت يقوضون الأسس الهامة التي قد تقوم عليها حرية التصرف والاستقلالية في العمل مثل الحماس والطاقة الكامنة لدى المرؤوسين نحو العمل.

فما هو الحل يا ترى؟

تؤكد كانتر أن الحل من أجل الخروج من الحلقة المفرغة للفشل يكمن في القيادة، فهنا دور القيادة دور مفصلي في عملية التحول من الفشل إلى النجاح. لأن الثقة أصبحت في الحضيض ووصل الناس إلى حالة من اليأس وفقدان الأمل بالخروج من بوتقة الفشل. فقد فقدوا الأيمان أن بمقدور الأفراد فعل أي شيء للخروج من مأزق الفشل والتراجع. وقد يكونون قد فقدوا الأمل أيضا بالمدير لأنه في نهاية المطاف هو الذي أوصلنا إلى ما نحن عليه منذ البداية. فهنا لا مخرج من هذه الحالة إلا بقيادة من نوع مختلف تعمل على إعادة صناعة الثقة بالنفوس من

خلال أركان الثقة التي ذكرت آنفا وهي المبادرة وتعزيزها والتعاون وتأصيله والمساءلة وتمكينها.

المكاشفة وبناء الثقة بالنفس

تساهم المكاشفة في بناء الثقة بين العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى بناء التمكين وتحمل المسؤولية بشكل مناسب كما توضح النقاط الآتية:

أولا – ففي ظل حالة التراجع التي قد تواجهها المنظمات أحياناً، تطمس الحقائق وتتناقص القدرة على مواجهتها. فبعض القادة أو المديرين بحاجة هنا إلى إبقاء الحقائق مغطاة تحت السطح وليس من مصلحتهم التحدث كثيرا عنها. لأن الكشف عن الحقائق معناه الكشف عن أخطاء القادة ومشاكلهم التي أدت إلى هذه الحالة. وترى حتى الحوار يقل والحديث يتناقص. فللخروج من هذه الحالة لابد من جرأة القائد الذي يضع جميع الحقائق على الطاولة ويساعد الآخرين في التعامل مع هذه الحقائق. هذا الكشف عن الحقائق لا ينبغي أن يتم بطريقة عقابية أو بطريقة انتقامية أو بطريقة اللوم؛ لأن هذا سيديم الحالة السائدة ويبقيها.

ثانيا – بحاجة لبذل جهد في زرع روح التعاون وروح الفريق. ووضع الناس بعضهم مع بعض في غرفة أو في مكان واحد يحتك فيه الجميع أمرا لا يكفي لأنهم قد يكونون في مكان كهذا دون أن يتحدث بعضهم إلى بعض، وقد تتشكل علاقات عدوانية، وصراع في هذا المكان، وقد تكون هنالك علاقات سلبية فيما بينهم. ولكن يجب وضع العاملين في مكان معا، ووضع هدف كبير يعملون معا من أجل تحقيقه. القائد صاحب الرؤية الكبيرة هو الذي يضع للعاملين غاية يجتمعون معا، ويبذلون الجهد والوقت والتفكير من أجل تلك الغاية العظيمة. ومن ثم منح العاملين فرصة لتحقيق خطوات ولو صغيرة في تحقيق نجاحات وفوز وتقدم خطوة خطوة نحو الأمام باتجاه روح المبادرة والتمكين. فالناس تغلق الأبواب أمامهم في حالة الفشل والخسارة وتكبت أنفاسهم ويحسون باليأس والسلبية المدمرة. والقادة الناجحون يخرجون من المأزق بالاستثمار.

وتبين الدراسات (كانتر 2004) أن القادة الجدد غالبا يحققون منجزات كبيرة في تحويل منظماتهم من الفشل إلى النجاح، وبكل بساطة من خلال تحول الموارد المتاحة لخلق بيئة عمل مناسبة للعاملين الذين تقع على عاتقهم عملية التغيير وإنقاذ المنظمة. وهنالك مثال تأتي به كانتر يوضح ما نرمي له في هذا السياق في الحالة الآتية:

حالة3 المركز الصحي

"مركز صحي خاص كان يواجه الإفلاس عندما تم تعيين مدير جديد وكان الجميع يعتقدون أن أول قرار سيتخذه هذا المدير هو إغلاق المركز وبدلا من أن يفعل ذلك وجد موجودات عظيمة: الإنسان الفعال، والمباني الجميلة، ومجتمعاً حول ذلك المركز متعطشاً لخدماته. فقد وجد ذلك المدير طرقاً ليبين للناس كم هي قيمتهم هامة وأساسية؛ فبدأ بإصلاح المشاكل الملموسة التي لطالما أثرت على حياتهم اليومية في العمل، مدعما هذا بحوار مفتوح وكشف للحقائق، وتشجيع العاملين على تقديم أفكارهم بشكل مفتوح ودعم أي مبادرة حيوية لحل المشاكل؛ مما أدى إلى تحول ثوري في مستوى الثقة بالنفس. بدأت ثقة الناس تزداد وتتشكل وبدأ الجميع يرون أن بمقدورهم تقديم مساهمة ما، وبدأ الأداء يتحسن وبدأ التشجيع يتسع على نطاق المجتمع الذي يستقبل خدماته الصحية من ذلك المركز".

هذا ما صنعه في الوقت الحاضر نيلسون مانديلا في تحويل الظروف والأحوال من أسوأ السيئ إلى أفضل ما يمكن، من خلال طرح الحقائق. ولكن دون خوف أو وجل من عقوبة أو ما شابه ذلك. فطلب من الجميع أن يتقدم ويقول الحقيقة فقال لهم: " تقدموا وقولوا الحقائق بصدق لأننا يجب علينا التعامل مع الحقائق القائمة قبل أن نتقدم أي خطوة للأمام". من أهم مشاريع نيلسون مانديلا تكوين لجنة التسوية والحقائق وهي من أهم المؤسسات التي بناها نيلسون مانديلا في جنوب أفريقيا وبنى أيضا جسرا بين الأجناس المختلفة لبناء تكاتف وتعددية ثقافية و نشاطات مشتركة بين مختلف الطوائف. وبعدها عمل على تمكين الناس بإيجاد الموارد لاستثمارها في مشاريع جديدة لمجتمعات السود في تلك القارة. فكان قد استثمر الأركان الثلاثة التي نادت بها كانتر وهي التي صلحت في الشركات وفي المؤسسات الخاصة والعامة وحتى في الفرق الرياضية وهي التي نراها هنا تصلح على مستوى الدول.

هؤلاء القادة يتميزون بأمر آخر له أهمية مكملة لما سبق، وهو ما تسميه كانتر بالبعد الإنساني **(THE HUMAN TOUCH)** أو اللمسة الإنسانية. وهذه اللمسة قد تتحقق عندما تنادي المرؤوسين بأسمائهم، وعندما يشعرون بالمتعة مع قيادتهم، وعندما ترسل ملاحظة لأحدهم تقدر من خلالها جهده المتميز وتثني عليه بما قام به من عمل، وأن تكلف نفسك كقائد عناء التعرف على اهتمامات الآخرين وتحاورهم حول تلك الاهتمامات. هذه محتويات اللمسات الإنسانية مجتمعة مع النظم الرسمية التي تبني الثقة بالنفس؛ لأن الثقة في نهاية الأمر تنبثق من قناعة الفرد بأن هنالك من هو مهتم به، ويسأل عنه ويدعمه.

رابعا:الحوافز المادية والمعنوية

العوامل الأساسية التي تم شرحها من معرفة وثقة وتدفق حر للمعلومات من العوامل الأساسية في تحسين مناخ التمكين في المؤسسات، والعامل الرابع ربما يكون مكملاً للعوامل السابقة. فالتمكين يحتاج إلى من يساعد ويتحمل مزيدا من الأعباء وخاصة تحمل المسؤولية والمشاركة والتفكير الخلاق والعصف الذهني. وعلى الرغم من أن هذه الأمور قد تكون بحد ذاتها حوافز تساهم في رفع معنويات العاملين وشعورهم بمعنى أرقى وأرفع لحياتهم المهنية إلا أن التمكين كما يؤكد الكثير من العلماء [20]**(Randolph,2000)** ليس بمنحة مجانية فكما أن فيه مشاركة، ف المنافع ففيه أيضا مشاركة في المخاطر ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية بشكل يساوي التفويض المعطى للموظف. وبما أن الأمر كذلك فلا بد من نظام للحوافز يشجع العاملين على تحمل المسؤولية بشكل صحيح، وهذه الحوافز مرتبطة بشكل مباشر بأداء

الممكّن من العاملين. وبمعنى آخر فإنّ من يستثمر التمكين في تحقيق نتائج أداء متفوقة يحصل على حوافز أكبر، وهذا يؤدي إلى المنافسة بين الممكنين نحو تحمل أفضل للمسؤولية والكفاءة والإبداع والتفكير الخلاق.

ومن القصص والنماذج التي تدلل على ذلك:

حالة4 التمكين

أن أحد العاملين في أحد فروع فنادق ماريوت (Marriot) قام بحجز تنكرة طيران للحاق بأحد رجال الأعمال الذي نسي حقيبته في الفندق، وقد استطاع تحري مكان إقامته الدائم من خلال قاعدة البيانات المخزنة في نظام الحاسوب التابع للفندق. وسافر إلى مكان إقامة رجل الأعمال حتى تمكن من تسليمه الحقيبة. وكانت تلك مبادرة خاصة من ذلك الموظف كشكل من أشكال التمكين، مما أدى إلى أن تحولت هذه القصة الحقيقية إلى مثل يقال في كل مناسبة وتحول صاحب هذه القصة إلى بطل. ولو حدثت هذه القصة ربما في مؤسسات بيروقراطية أخرى؛ لحصل صاحبها على أشد العقوبات بدلا من الحصول على تميز وتقدير رفيع المستوى.

حالة 5: النزلاء الاستراليين

"أقام عدد من الاستراليين في أحد الفنادق عدّة أيام وقد لاحظت إحدى المضيفات في مطعم الفندق عدم تردد هؤلاء النزلاء وجبة الإفطار في كل صباح فأثار ذلك استغرابها مما دفعها لسؤالهم عن السبب، فتبين أن نوعية الوجبات المقدمة في ذلك الفندق وبشكل خاص وجبات الإفطار لا تتناسب مع ما تعودوا علية من طعام في بلادهم. فتحرت هذه الموظفة حول نوعية وطبيعة الوجبات المناسبة لدى الاستراليين وتمكنت في اليوم التالي من إعداد وجبة شهية لهم ودعتهم إليها في الصباح، الأمر الذي أثار إعجابهم واندهاشهم وكذلك أثار ذلك إعجاب الإدارة التي قدمت لهذه السيدة تشجيعا وحوافز معنوية ومالية وتقديراً شخصياً من خلال ترديد هذه القصة في كل مناسبة ملائمة"

من الجدير ذكره هنا حول هذه القصص الحقيقية أنه لولا المناخ التنظيمي الملائم ولولا الحوافز والدوافع المستمرة لسلوكيات التمكين لما قام هؤلاء الموظفون بهذه الأدوار. أما في قصة الفندق فنتائجها كانت مبهرة فلم يمر وقت طويل حتى أصبح الكثير من الاستراليين يرتادون هذا الفندق، وهذا أمر غير مستغرب بفعل السمعة ونقل المعلومة من شخص لآخر **(Word of Mouth)**. [21]

أما الحوافز فهي قبلية وبعدية في موضوع التمكين:

- الحوافز القبلية: أي قبل سلوك التمكين حيث تشجع الإدارة الموظفين على ممارسة التمكين من خلال التشجيع على روح المبادرة والمخاطرة وعدم الخوف من التجربة والخطأ وعدم الخوف من الفشل غير المتعمد. بهذا تتشكل دافعية قوية لدى العاملين

وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة على القيام بأدوار يتمثل فيها تحمل المسؤولية والتصرف باستقلالية وحرية.

- أما الحوافز البعدية: فهي بعد التصرف سواء نتج عن هذا التصرف أو السلوك نتائج إيجابية أم لم ينتج فالمهم نوعية وجودة تلك السلوكيات التي يقصد منها الوصول إلى نتائج إيجابية قد تتحقق وقد لا تتحقق بفعل أسباب غير متوقعة. وهذه الحوافز البعدية تنقسم إلى قسمين:

1. حوافز مادية: هي مثل الحوافز المرتبطة بالأداء مثل المشاركة بأسهم الشركة وغيرها من الحوافز التي تم ذكرها في مواقع مختلفة من الكتاب. ومهما كانت هذه الحوافز فلا بد من أن تتأكد الإدارة من ربطها بشكل مباشر مع نتائج الأداء ذات العلاقة: بتحمل المسؤولية، وروح المبادرة والمرونة في التفكير، والمشاركة في حل مشاكل العمل، والمساهمة في تقديم اقتراحات جوهرية لتحسين إجراءات العمل، ومكافأة استعداد العاملين على المشاركة في المعلومات وروح الفريق[22].
2. حوافز معنوية: في هذا يجادل السياق علماء مثل كرس آرقريس بأن الحوافز الخارجية لا تؤدي إلى الانتماء. ويوضح بأن هنالك علاقة قوية بين الانتماء والتمكين، ومن هنا فهو يشجع على الانتماء الداخلي الذي لا يتحقق إلا من الدوافع الداخلية إذا
3. أردنا بشكل خاص تمكين الموظفين **(Argyris, 1998)**[23].

هذا صحيح إلى حد ما ولكن الدوافع الداخلية لا بد أن تتعزز بدوافع خارجية، وبالتالي لا بد من وجود حوافز خارجية بشكليها المادي والمعنوي، لتعزيز السلوك وتقويته كما يؤكد **Skinner (1948)** من خلال مساهماته في نظرية تعزيز السلوك المشهورة التي على رأسها التعزيز الإيجابي، وهي التي تنص على تعزيز السلوك عند الفرد بمنح صاحبه نتائج مرغوبة بناء على ذلك السلوك[24].

ومن الجدير ذكره هنا أن الحوافز المعنوية ترتبط بشكل أكبر في الدوافع الداخلية عند الفرد. فمن يبادر باقتراح منهجية أقل تكلفة في تصميم المنتج؛ فلا بد من تقدير جهده من خلال نظام للجوائز يتضمن مثلا تكريم المبدعين في حفل بهيج، ووضع أسم هذا الشخص في نشرات ومطبوعات المؤسسة تقديرا له. وقد يتبع ذلك منحه أدوات ووسائل وموارد مالية لتطوير

أفكار جديدة في مجالات معينة. فهذا سيعزز لديه روح المبادرة والاستمرار على النهج الذي بدأ به والبناء عليه. وهذا بحد ذاته يعدّ من أهم الحوافز المعنوية التي ترتبط بطاقة الفرد الكامنة وخاصة عندما تكون ذات علاقة بنفس التميز الذي تميز به الموظف. فهنا نلاحظ أن قيام المؤسسة ببناء وتوسيع المختبر الذي تمكن الموظف من خلاله إنجاز ذلك العمل المتميز تكريما له يعدّ أهم وأقوى أنواع الحوافز المعنوية التي تعدّ من جنس العمل المبدع الذي بدأ به الفرد. وهنالك عدد من المفاهيم الأخرى التي يمكن اعتبارها مقومات مساندة ومساعدة للعاملين في موضوع التمكين وخاصة عندما تحاول المنظمة إتباع نظم التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي.

مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing)

ظهر مصطلح التسويق الداخلي مفهوماً من المفاهيم المعاصرة منذ الثمانينات من القرن الماضي ليدلل على إمكانية محاكاة التسويق بمعناه التقليدي داخل المنظمة، وسحب العلاقة بين الموظف والموظف على العلاقة بين الموظف والزبون. فكما تحاول المنظمات تقديم أفضل ما يمكن لزبائنها الخارجيين تحاول أيضا تسهيل عمل زبائنها الداخليين[25] (الموظفين) (رفيق وأحمد، 2000). ويعرّف التسويق الداخلي أنه النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن فيما بينهم أي أنهم زبائن داخل المنظمة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي الزبائن الداخليين من أجل تحقيق أهداف المنظمة **(Berry, 1994)** فمثلا في المطعم يعدّ الموظف (السفرجي) الذي يقدم الوجبات للزبائن بمنزلة الزبون بالنسبة للطاهي الذي يطهو الوجبات، والوجبة التي يوصلها هذا الموظف أو الموظفة للزبائن تعدّ بمنزلة المنتج. فلكي يتمكن هذا الموظف (السفرجي) من تقديم الوجبات بسرعة لزبائنه فلا بد من أن يحصل عليها بنفس السرعة من الطاهي أيضا. وغالبا ما يعتمد كل موظف في المنظمة في إنجاز مهام عمله على موظف آخر يعدّ بالنسبة له مزوداً للخدمة وهو يعدّ بمنزلة زبون أمام ذلك المزود، وهكذا. ففيما تحاول المنظمات إرضاء زبائنها العاديين، فينبغي مقدما أن ترضي زبائنها داخل المنظمة على اعتبار أن رضا الزبائن الداخليين (الموظفين) يؤدي حتما إلى رضا الزبائن الخارجيين. وهذا يعد من المقومات الإضافية التي تساهم في تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز المشاركة والتعاون وروح الفريق والتمكين[26].

ولقد حاول كل من رفيق وأحمد (2000) مراجعة أدبيات التسويق الداخلي بما يقرب من عشرين عاما من أجل تقديم تعريف دقيق للمفهوم. كما حاول كل من[27] **Varey and Lewis (1999)** وضع تعريف محدد للتسويق الداخلي ومن أشمل التعريفات تعريف رفيق وأحمد:

"التسويق الداخلي جهد معد مسبقا ومخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي، من أجل مواجهة مقاومة التغيير ومن أجل تحفيز وتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم نحو التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة على المستويين العام والوظيفي؛ بهدف تحقيق رضا المستهلك من خلال عملية خلق موظفين متحمسين ومهتمين بالزبائن (2000و ص 452)".

في المراجعة لأدبيات التسويق الداخلي يرى المرء أن المؤسسات مدعوة لتغيير نظرتها تجاه موظفيها. أي إنه يجب على المنظمات التحول من النظرة التقليدية السلبية في كثير من الأحيان إلى اعتبار العاملين ذوي أهمية وقيمة واعتبار. وقد أكد **Pfeffer (1994)** في كثير من كتاباته أن سر الميزة التنافسية أصبح يكمن في العنصر البشري أكثر من أي عنصر آخر من عناصر الإنتاج. وهذا يتطلب من الإدارة أن تعمل مع وليس ضد موظفيها. وهذا ما يقوم عليه مفهوم التسويق الداخلي وحسب وجهة نظر**Varey and Lewis (1999)** فإن مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن بل يعدّهم شركاء يمتلكون حق المشاركة وتحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صنع القرار.

التسويق الداخلي والتمكين

هنالك علاقة ضمنية بين التسويق الداخلي والتمكين بصفتها مفاهيم معاصرة متناغمة بعضها مع بعض، فمفهوم التسويق الداخلي يشجع الموظفين على فعل كل ما يمكنهم فعله؛ لمساعدة زملائهم في العمل على تحقيق رغبات الزبائن حتى لو أدى ذلك إلى تجاوز التعليمات أو السياسات التي تضعها المنظمة. من هنا نرى أن التسويق الداخلي لا يتناقض مع مفهوم التمكين بل ينسجم تماما معه ويعدّ مكملاً له. فإن تم التعامل مع العاملين على أنهم زبائن أو شركاء فسوف يتم انخراطهم برسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية وحاجات الزبائن، وعندها سيتبلور اهتمامهم في محاولة إرضاء الزبائن والمساهمة في تحقيق الفاعلية للمنظمة[28] **(Sargeant and Asif, 1998; and Frost and Kumar, 2000)**

من هنا نلاحظ بأن مناخ التسويق الداخلي سيؤدي إلى منح العاملين مزيدا من حرية التصرف والتمكن والرضا، مما يؤدي في النهاية إلى أن تفضي هذه المقدمات إلى تطور أفضل في نتائج الأداء، وإلى تطور في العلاقات الداخلية والخارجية، وإلى نتائج مادية ومعنوية ملموسة

بالنسبة للمنظمة من حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأهداف القصيرة المدى وزيادة قدرات المنظمة التنافسية وقدراتها على التكيف مع التغيرات البيئية المختلفة؛ لأن سر نجاح المنظمة في التكيف والاستجابة مع التغيرات التي تواجهها منظمات القرن الواحد والعشرين يكمن في قدرة العاملين أنفسهم على التكيف والاستجابة لتلك المتغيرات، بأسلوب معاصر من حيث المرونة والعلاقات الداخلية والخارجية المناسبة.

التسويق الداخلي والموظف المباشر Internal Marketing and Frontline Staff

يبين [29]**Czaplewski *et al.* (2001)** أن استراتيجية التسويق الداخلي تبدو متطلباً أساساً لبناء قدرات الموظف ودافعيته، الأمر الذي يؤدي إلى مستويات عالية من جودة الخدمات التي يقدمها الموظفون، وبالمقابل فإن جودة الخدمات تساهم في رضا الزبائن أو العملاء وضمان ولائهم، ومن ثم تحقيق إيرادات عالية للمنظمة وتحقيق ربحية عالية في النهاية.

التسويق الداخلي والبيئة العربية

ما يزال نموذج التسويق الداخلي يتطور من ناحية أكاديمية وتطبيقية نحو منهج نظري متقدم في البيئة الغربية بشكل خاص، علما بأن تناول هذا الموضوع في البيئة العربية ما زال محدوداً جدا، حيث إن الدراسات التي تكتب في هذا المجال تكاد تكون محدودة للغاية. والسبب يكمن في الفجوة الحقيقية بين مفهوم التسويق الداخلي والممارسة الواقعية لمنظماتنا في الوطن العربي، حيث إن العلاقة بين الموظفين ما زال يسيطر عليها: الفكر التقليدي، والممارسة الإدارية التقليدية، من خلال: السلطة الهرمية، والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي، وغياب عمل الفريق. وحصر العلاقة بين الموظف والموظف الآخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لا تسمح بمجال كافٍ من العلاقة على أساس التسويق الداخلي.

أما النقاط الآتية فهي تلخص وجهات النظر والمبادئ المختلفة في أدبيات التسويق الداخلي حسب ما توصل له أمثال **(Berry, 1982, Gronroos , 2000, Rafiq and Ahmed, 1998; 2000)**:

- التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن- زبائن داخليون.

- تحفيز وإرضاء الزبائن الداخليين.
- زرع الفكر المتمركز حول المستهلك **(Customer Orientation)** بين الزبائن الداخليين.
- تكريس مبدأ التعاون والتنسيق وروح الفريق.
- التأكيد على الإستراتيجيات الوظيفية والعامة لدى الموظفين الداخليين.
- التأكيد على تفعيل المحاور السابقة.
- النظر إلى المديرين والمرؤوسين على أنهم شركاء

وعلى الرغم من هذه النظرة الواسعة والشمولية لمنهج التسويق الداخلي إلا أن هنالك نقصاً في مجالين مهمين للغاية:

1. الأول في انخراط الموظف ومشاركته وتمكينه.
2. حصول الموظفين على المكتسبات المناسبة من حيث المعرفة والمهارة والإمكانات. ولسد هذه الفجوة لا بد من الاستثمار في تدريب العاملين لتحسين قدراتهم إذا أرادت المنظمات فعلا أن تطبق وتواكب المفاهيم الشاملة للتسويق الداخلي. وخاصة في البيئة العربية التي تحتاج إلى فهم المصطلح وتوظيفه بشكل مناسب في أدبيات التسويق المستخدمة في اللغة العربية، حيث إن استخدام هذه المصطلحات قد يبدو غير ملائم بسبب عدم التعود عليها من ناحية، وبسبب عدم وجود المناخ والبنية الفكرية المناسبة لاستيعابها من ناحية أخرى، فقد تبدو نشازا وغير مستساغة للقارئ العربي. وهذا لا يعني تجاهلها، فمن غير المفيد تجاهل الأفكار المعاصرة والحديثة ولكن من الأفضل التعرف إليها ومحاولة تحليلها وتمحيصها من خلال الواقع والبيئة بصرف النظر عن ملاءمة تطبيقها في الوقت الحاضر، فإن لم تكن ملائمة حاليا فقد يأتي الوقت المناسب الذي قد تكون فيه ملائمة ومناسبة للتطبيق وخاصة في زمن العولمة وتقاطع الثقافات وتزاوجها.

خلاصة

ونخلص إلى أنّ الأفراد بحاجة إلى دعم على أسس من التعاون وتشجيع روح المبادرة والمساءلة، من خلال المعلومات الصادقة والصراحة والوضوح. فإذا توافرت هذه الدعائم الثلاث؛ فإن الناس سيمتلكون الثقة بالنفس. ولكن عندما تفتقد المنظمة للحقائق الواضحة، وعند غياب المساءلة، وعند غياب الدعم، من قبل الآخرين، وعندما تفتقد لقوة التأثير (أي أن أفعالك

لها تأثير) ، فعندها تفتقد إلى الثقة بالنفس. وعندها لا يرى العاملون جدوى من بذل جهود إضافية، ووقت إضافي. وعندها يتردد المستثمرون في الاستثمار، ويتوقف المتبرعون عن التبرع، ويختفي المعجبون، وتتدهور الثقة أكثر فأكثر.

ومن أهم دلالات الثقة أنها تنمو بتكرار التجارب الناجحة وتجعل من السهولة أن تستخدم مهاراتك في المرات القادمة (كالباحث الجديد في مجال البحث يشعر بالنشوة نتيجة لقبول نشر أبحاثه من قبل المجلات العلمية فإن هذا الشعور يكسبه قدرة على ممارسة مهاراته البحثية بيسر وسهولة في المرات القادمة). وتزداد الثقة في كل مرة أكثر من المرة السابقة. وعندما تتناقص الثقة بالنفس نتيجة للفشل والتراجع وعدم تحقيق أي تقدم فهذا يجعل تحقيق التقدم والخروج من بوتقة الفشل أمرا في غاية الصعوبة. وهكذا عندما تتدهور الثقة في النفس تصبح الأمور أصعب وكل مرة تزداد صعوبة. وهنا تحتاج المنظمة مثلا إلى قيادة جديدة وبداية جديدة (أي أن تبدأ من جديد متجاهلا آثار الهزيمة أو الفشل). وهنا يأتي دور القيادة أو دور الإنسان الذي يبدأ من جديد دون استسلام للفشل، فأخطر ما يدمر الأفراد والمجتمعات والمنظمات وحتى الأمم هو خطورة الاستسلام للفشل الذي يؤدي للهزيمة، وما هو أخطر من الهزيمة في المعركة هو الشعور بالهزيمة في وقت السلم لأنها الحالة التي تؤدي إلى موت الثقة التي تصنع الكر بعد الفر.

أما بريق الفوز فيصنع دائرة للنجاح وسلسلة من التقدم للأمام لا يهم معها كثيرا من هو القائد، لأن النجاح يصنع قوة دافعة ايجابية يتحمل الكل خلالها المسؤولية وليس القائد فحسب. المشكلة الخطيرة في حالات فقدان الثقة التي تنتج عن سلسلة من الخسائر المتلاحقة. فالمنظمة تشعر بهذه الحالة عندما تفقد الدعم وفي تدني مستوى الإقبال من قبل الزبائن، وتدنٍ واضح في الحصة السوقية، وعندما لا يتوافر الأعمال الكافية للعاملين، وتبدأ الإدارة في إعادة النظر في وجودهم ودورهم، وهكذا تجد هذه الأمور كلها أعراضاً لسلسلة الفشل والتدهور. وإن لم توقف هذه الحالة فإنها ستتفاقم وتسوء أكثر وأكثر، والفشل لا يولد إلا الفشل**(Kanter, 2004)**

وأخيرا فإن الثقة والحوافز والمعرفة والمهارة والمعلومات، وتدفقها بشكل حر وواضح، لهي جميعها من أهم مقومات التمكين بصفته مفهوماً من مفاهيم الإدارة الجديدة. وهذه المقومات يتبعها ويعززها مقومات أخرى مثل التسويق الداخلي والمناخ التنظيمي الملائم والمشجع لتعاون العاملين وروح الفريق.

مراجع وهوامش الفصل

[1] Davenport, D. H. (2001) Knowledge Work and the Future of Management, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA. pp. 67- 77.

[2] Drucker, P, (1989), New Realities: In Government and Politics/ In Economics and Business/ In Society and World View, Harper Business, HarperCollins Publishers, New York.

[3] Nonaka, I. and Takeuchi,H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford: Oxford University Press., Cortada, J. (1998), *Where Did Knowledge Workers Come From*, in Cortada, J (ed), *Rise of Knowledge Worker*, Portsmouth, N.H.: Butterworth-Heinemann.

[4] Peters, T.J., and Waterman, R.H. (1982) In Search of Excellence, New York: Random House.

[5] Lioyd, B and Case, J. (1998), Open Book Management: A New Approach to Leadership, *Leadership and Organization Development Journal*, Volume 19 (7), pp. 392-396.

[6] Schuster,J., Carpenter, J and Kane, P.(1996), The Power of Open Book Management: Releasing The True potential of Peoples' Minds, Hearts and Hands, John Wiley & sons, Inc. NY. USA.

[7] علما بأن الإدارة بالمكشوف لا يمكن تطبيقها في جميع المؤسسات والشركات

[8] Peters, T and Nancy Austin (1985), A Passion for Excellence: The Leadership Difference, New York: Random House

[9] Carnall, Colin (1999), *Managing Change in Organizations* , Third Edition, Prentice-Hall, Europe.

[10] Hart, P. & Saunders, C. (1997), Power and trust: Critical factors in the adoption and use of electronic data interchange, *Organization Science*, 8 (1), 23-42., Mayer, R. C., Davis, S. H., and Schoorman, F. D. (1995), An Integrative Model Organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

[11] Fukuyama, F.(1995), Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, London: Hamish Hamilton.

[12] Bennis, W. and Townsend, R. (1995), *Reinventing Leadership*, William Morrow, New York, US.

[13] Rothstein, L. R. Hackman, J. R. Pascual, E.G. Mary, V. (1995), The Empowerment Effort That Came Undone, *Harvard Business Review*, 73 (1), 20-31.

[14] Stewart, T.A., (2001) Trust Me On This: Organizational Support for Trust in a World Without Hierarchies, Chapter in a Book, The Future of Leadership, Jossy-Bass, CA. pp. 67- 77.

[15] Kanter, R.(2004), Confidence*: How Winning Streak and Losing Streaks Begin and End*, Crown Business, pp. 402.

[16] Ryan, K and Oestreich, D. (1991) Driving Fear Out of The Work Place, Jossey-Bass Publishers, USA.

[17] Melhem, Yahya and Karasneh, Abed (2005), The intangible Dimensions of Service Quality- the Neglected Domain, International Journal of Applied Marketing. volume 2 issue 1.

[18] Sirota, D, Mischkind, L., and Meltzer, M (2005) The Enthusiastic Employee, *Wharton School Publishing/Pearson Education*.

[19] Sirota, Mischkind, and Meltzer (2005) Ibid.

[20] Randolph, W. A (2000), Re-thinking Empowerment: Why is it Hard to Achieve?, 29 (2), 94-108.

[21] Collins, J and Porras, J.(1994), *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, USA.

[22] Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage through People*, ***Op cit***.

[23] Argyris, C. (1998), Empowerment, ***Op cit.***

[24] Skinner, B.F (1948), *Walden Two*, New York: Macmillan ; *Science and Human Behavior*, New York: Macmillan (1953)

[25] Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, 14(6), 449-462

[26] Berry, L.L. (1984), *The Employee as Customer*, in Lovelock, C.H. Services Marketing: Text, Cases, and Readings, Printice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 271-279.

[27] Vary, R.J and Lweis, B.R(1999), A Broadened Conception of Internal Marketing, *European Journal of Marketing*, 33 (9/10) 926-944

[28] Sargeant, A and Asif, S (1998), The Strategic Application of Internal Marketing-An Investigation of UK Banking, *International Journal of Bank Marketing*, 16 (2), 66-79., Frost, A. F and Kumar, M (2000) Intservqual- an internal adaptation of the gap model in large service organization, *Journal of services marketing*, 14 (5) 358-377.

[29] Czaplewski, A. Ferguson, J. M. and Milliman, J. F (2001) Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success, *Marketing Management*, 10 (3), 14-17.

الفصل الثالث

الآثار المترتبة والفوائد الناجمة عن تطبيق مفهوم التمكين

مقدمة

على الرغم من ما كتب حول موضوع التمكين في المنظمات الخدمية والصناعية وفي منظمات الأعمال بشكل عام إلا أن نتائج وآثار التمكين تتطلب مزيدا من الدراسة والبحث، لتحديد طبيعة العلاقة بين التمكين من جهة وبين نتائج وآثار التمكين من جهة ثانية. لذلك يتطلب من الباحثين والممارسين محاولة استكشاف نتائج وآثار التمكين للتعرف على فاعلية تطبيقه وأهمية تبنيه في المنظمات وخاصة منظمات الأعمال.

من هنا تحاول هذه الوحدة التعرف ولو بشكل أولي وتمهيدي إلى نتائج وآثار تمكين الموظفين في المستويات المختلفة من المؤسسة ومن خلال بعض الدراسات1 التي حاولت استكشاف تلك العلاقة بين تمكين الموظفين وبعض الآثار الناجمة عن ذلك التمكين. فلا يمكن لأحد أن يكتب حول موضوع مثل التمكين ويتحدث عن شروطه ومقدماته من دون شرح النتائج المرجوة من ناحية الأداء والرضا والتميز ورفع قدرات المؤسسة التنافسية وتحقيق مستويات عالية من الأرباح والنتائج المختلفة.

فهل يحقق التمكين علاقات عمل طيبة وخدمات وربحية جيدة؟ وهل تكفي النتائج التي توصل لها كل من **Heskett, *et al.*, 1997** في نموذج حلقة الخدمة – الربح (**The Service Profit Chain Model**)[2] والذي سيتم الحديث عنه في الفصل القادم من هذا الكتاب. ذلك النموذج الذي يبين العلاقة الخطية بين ربحية المؤسسة نتيجة لرضا العاملين نتيجة لتمكينهم، الذي يؤدي بدوره إلى رضا الزبائن والمحافظة عليهم، وذلك بدوره يؤدي إلى تحقيق مستويات جيدة من الأرباح كلما تحسن مستوى رضا الزبائن.

فهل التمكين يدفع الموظفين لصنع فروقات حقيقية للمنظمة أم أن أسلوب خط الإنتاج الواسع النطاق (**Mass Production ine**) يكفي بدلا من ذلك؟ (**Bowen and Lawler; 1992**[3]).

وهل من يتمتع بسلطة اتخاذ القرار وحرية التصرف سيكون بمقدوره تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة؟ وهل هذا بدوره يقود لتحقيق سلوكيات تتسم بدوافع لتحقيق مكاسب للمنظمة؟ **Profit-oriented behavior**

(Flohr Nielson and Host, 2000)[4]**، Nielsen and Pederson (2003)**[5] يدعمون كل ما سبق ويجيبون عن الأسئلة السابقة بالإيجاب. فنتائجهم بينت أن منح العاملين حق التصرف بحرية واستقلالية يحقق مستويات تنافسية أفضل مع الدعم والإرشاد والتدريب المناسب للموظفين في الوقت المناسب. وهذا فحوى الفرضية التي تقول بأن سعادة ورضا الزبائن من رضا الموظفين وربحية المنظمة أيضا من رضا الزبائن. ويقول البعض متسائلا: " هل رأيت

يوما ما زبائن يشعرون بالسعادة والرضا بعد تعاملهم مع موظف يشعر بالتعاسة والإحباط وقلة الحيلة؟". هذا طبعا تحليل منطقي للعلاقة بين البشر، فموظف سعيد في عمله حتما ستنعكس سعادته على الآخرين من خلال تعامله معهم **(Bowen and Schneider, 1985; 1993)**[6] وهذا قد يكون أكثر صحة إذا توافر الموظف الذي يتمتع بالاستقلالية والحرية والتمكين والقدرة والدافعية والانتماء للعمل، فإن ذلك سينعكس على تعامله مع الآخرين وينجم عن ذلك تقديم خدمات بجودة مماثلة لما يتمتع به من نوعية في حياته الوظيفية **(Quality of Work Life)** ولكن هذه الافتراضات تحتاج إلى أدلة أكاديمية من خلال دراسات تطبيقية ميدانية من أجل التأكد من هذه العلاقات المنطقية علما بأن المنطق النظري ليس برهاناً كافياً، ولا يوجد أفضل من البرهان العملي من خلال دراسات استكشافية يتبعها دراسات تاريخية وطولية **(Longitudinal studies)** للتأكيد على صحة هذه الآراء

نتائج التمكين

نتائج خاصة بالموظف.

يحقق التمكين نتائج في غالبها إيجابية للموظف المناسب لمفهوم التمكين، وهنالك عدد من المزايا والتبعات التي تنجم عن تمكين الموظفين نذكر منها:

- **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف **(Argyris, 1998)**[7] كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي له. وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد التمكين بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الإنتماء هي محصلة لرغبته بالعمل ومناخ العمل. وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.
- **المشاركة الفاعلة:** تمكين العاملين يساهم في رفع مستوى مشاركتهم. والمشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالي من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المنظمة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفه وليست أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** (Bowen and Lawler, 1995b) فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لدى الموظف من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة **(Neilson and Pederson, 2003)**

ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة هامة تقف خلف برامج التمكين. فتحسين نوعية الأداء وخاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعدّ عاملاً من عوامل النجاح. فالموظف هو المستفيد الأول من برامج التمكين لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توأفر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل أو الموظف. والمعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب. وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وأينما ارتحل وحتى بعد مغادرته للمنظمة التي كان يعمل بها سابقاً.
- **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** بناء على ما ذكر في النقطة السابقة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرّط بموظفيها الممكنين بسهولة فزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة علية لأطول فترة ممكنة؛ لأنها قدمت كل ما تم ذكره من مقدمات تدلل على حرص المنظمة على هذا الموظف وخطورة التخلص منه أو فقدانه لصالح منظمات منافسه سيكون حتما من أكبر الأخطاء.
- **شعور الموظف "بمعنى الوظيفة":** الموظف الممكّن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره، وخاصة عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر هام له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحة المنظمة، ويرى الأمور بنظرة شاملة وليس فقط من زاوية ما يقوم به من عمل منفصل، وإنما يرى ما يقوم به حلقةً ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في تحقيق أهداف مشتركة. فيتغير بالنسبة له معنى العمل من معنى محدود في إطار ضيق إلى معنى أوسع وأشمل مما يساهم في تحقيق الذات وتحقيق التميز في العمل وإشباع الحاجات العليا[8] المعنوية بدلا من العمل فقط لإشباع الحاجات المادية البحتة.

∞ **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين. فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

وعلى الرغم من ما ذكر من نتائج تبدو مرغوبة ومقبولة لأي إنسان إلا أن هنالك أعباء تترتب على تمكين العاملين لا بد من الإشارة إليها.

أعباء التمكين

مثلما يحقق التمكين منافع ومكاسب ومزايا متعددة بالنسبة للموظف، فهو قد يتضمن أعباء ومسؤوليات ليست بذات السهولة واليسر فلا بد من أن يتحمل العامل مزيداً من الأعباء الناتجة عن تحمل مزيدٍ من المسؤولية والمساءلة معا. فتحمل المسؤولية يصاحبه مسؤولية عن النتائج ومحاسبة عليها، فلا يقتصر تمكين الموظف على حصوله على منافع ومكاسب فحسب بل هنالك جوانب تتمثل في المشاركة بالمخاطرة سواء أكانت نتائج تحمل المخاطرة إيجابياً أم سلبياً فلا بد من المشاركة في الجانبين. لأن التمكين يشبه إلى حد ما ملكية الموظف للوظيفة التي يقوم بها، والمالك عادة يتحمل المخاطرة ونتائج تلك المخاطرة. لذلك قد لا يكون مشروع التمكين مناسبا لكل الناس لأن **بعض الناس** لا يحبون تحمل المساءلة وعواقب الأمور ويقاومون المخاطرة وتحمل نتائج المخاطرة. أما الجانب المهم في الأمر هنا أن المشاركة في المخاطرة وتحمل تبعات المسؤولية بالنسبة للموظف تؤدي إلى زيادة حرص الموظف على: تجنب الأخطاء، وتجنب التكاليف، وتجنب النتائج التي قد يكون لها أثر سيء بالنسبة للمنظمة. فمثلما أنه سيكافأ على النتائج الجيدة فلا بد أن يساءل عن النتائج السلبية، مما يؤدي إلى أن يبذل كل جهد ممكن لتجنب تلك النتائج. من هنا نجد بأن بعض الموظفين يتهرب من التمكين خوفا من المساءلة في حالة النتائج غير المُرضية. فيرغب بأن تحدد له كل الأمور وكل المهام دون أن يكون له أي دور في تحديد النتائج أو سير العمل؛ خوفا من تحمل المسؤولية والمساءلة ورغبة في الأمان واستقرار النتائج. **إلا أنه يبدو مما سبق أن مزايا التمكين أكبر من أعبائه عند البعض إذا توافرت المقدمات المناسبة للتمكين وخاصة وجود الموظف صاحب القدرة والاستعداد المسبق، ومن يتحلى بروح المبادرة والاستقلالية.**

2-نتائج خاصة بالنسبة للمنظمة.

إذا كانت المنظمة قد قدمت للموظف كل ما يمكنها أن تقدم من معلومات ومعرفة ومهارة وتدريب وثقة وحوافز من أجل رفع سوية ذلك الموظف، فمن الطبيعي أن يكون لذلك كله مردود بالمقابل ينعكس على المنظمة بالخير والعمل الجاد، الذي يحقق للمنظمة نتائج إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة الطويلة المدى والقصيرة المدى، وتحقيق نتائج مثل الربح والتوسع والسمعة الجيدة وغيرها من نتائج جيدة لمصلحة المنظمة.

فإذا تبين بأن برامج التمكين تساهم في تحسين أرباح المؤسسات،فإنه يكون أمرا حتميا على الإدارات أن تحاول تطبيق مثل هذه المبادرات لتحقيق تميز وتقدم في مستوى أرباحها. وهنالك أدلة ميدانية تدل على علاقة إيجابية بين التمكين وإثـــراء العمل **(Job enrichment)** (إثراء العمل مظهر من مظاهر التمكين) من ناحية، وجودة الخدمات (المصداقية والثبات في تقديم الخدمات والاستجابة والتعاطف) من ناحية أخرى. وقد أثبتت العديد من الأدبيات علاقة واضحة بين الفرد الممكّن من ناحية ونوعية الخدمات **(Service Quality)** التي يقدمها الموظف للزبائن من ناحية أخرى **(Kanter, 1989)** [9]

وهنالك تأثيرات هامة أخرى مثل تأثير التمكين الإيجابي على السلوك ذي العلاقة بالربحية. أي أن التمكين يساهم في خلق سلوكيات وممارسات لدى العاملين في المنظمة تؤيد وتتبنى تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها وخاصة الربحية منه **(Profit-oriented behavior)** **(Heskett, 1997)**.

ومما سبق يتبن لنا أن التمكين له نتائج هامة تنعكس على المنظمات تتمثل فيما يأتي:

- **زيادة ولاء العاملين للمنظمة:** فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يساهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.
- **تحسين في مستوى إنتاجية العامل كمّاً ونوعا.**
- **زيادة فرص الإبداع والابتكار** نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.
- **مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد:** الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة للتغيير. هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل

مشاريع التغيير هي في مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.

- **تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء** ومن حيث الربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.
- **تحسين العلاقة بين العاملين** من خلال مفهوم التسويق الداخلي **(Internal Marketing)** الذي يعدّ من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل (انظر مفهوم التسويق الداخلي في الفصل السابق).

3- نتائج خاصة بالزبائن

هنالك دراسات لأمثال **(Bowen and Sccneider, 1993)** تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين. فتمكين الموظفين وخاصة في المؤسسات الخدمية كالمحال التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وهذه الناحية (أي السرعة في إنجاز معاملات الزبائن) تعد من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات**(Flohr, Nielson, 1995)** وتجدر الإشارة هنا إلى موضوع هام ومعاصر في العلاقات التسويقية وهو ما يسمى التسويق بالعلاقات **(Relationship Marketing)**وينبثق عن هذا الموضوع بشكل خاص مفهوم معاصر أيضا وهو إدارة العلاقات مع الزبائن **(Customer Relationship Management) CRM**.

التسويق بالعلاقات RELATIONHSIP MARKETING

يعد مفهوم التسويق بالعلاقات من المفاهيم المعاصرة في التسويق **(Gronroos, 1994; 2000)** وفي إدارة الأعمال بشكل عام وهو يقوم على مبدأ العلاقات بين البشر في داخل المؤسسة كإدارة وعاملين وخارج المؤسسة كزبائن وموردين[10]. تنبثق هذه النظرة المعاصرة

في التسويق من الحاجة الفطرية للبشر التي تسيطر على الغالبية العظمى من السلوك الإنساني وخاصة عندما تتعلق المسألة في ردود أفعال الناس على سلوكيات الآخرين. يقول عالم السلوك المشهور روبرت هوقان(من أطروحته للدكتوراه) أن الخاصية الأساسية التي تسيطر على شخصية الإنسان وسلوكه هي الطبيعة الاجتماعية أو العلاقاتية. وهذا الأمر ليس جديدا فمعروف منذ الأزل بأن الإنسان مدني بطبعه وبفطرته ولكن هوقان (1982) يضيف بأن البشر ليسوا بجزر منعزلة ومستقلة عن الآخرين فالناس لا تتحدد هويتهم إلا من خلال علاقاتهم مع الآخرين.

كما يؤكد **Schneider and Bowen (1999)**[11] بأنه إذا أرادت المنظمات فعلا التركيز على رغبات الزبائن ومحاولة تلبية تلك الرغبات، فلا بد من التركيز على بناء العلاقات التي تتطلب مراجعة للنظرة والرؤية التي ترى بها الزبائن فيجب أن ينظر لهم على أنهم بشر أولا ومن ثم مستهلكين ثانيا.

إن النظرة التقليدية للزبائن، لا تترك أمام الموظف أو المنظمة سوى التعامل مع الزبائن بطريقة تبادلية **Transactional** ومادية مجردة، وبالتالي تصبح سلوكيات البائع أو المنظمة جامدة ومقيدة بقيود الأسلوب التبادلي المجرد (سلعة مقابل الثمن وثمن مقابل السلعة) المحكوم بالعلاقة المادية الاقتصادية الجامدة الخالية من الجانب العلاقاتي الذي هو في حقيقته من فطرة وكينونة الإنسان. وبناء على هذا الأسلوب في التعامل نجد أن البائع سيتعامل مع الزبائن أو العملاء أو المراجعين **(Nielson and Pederson, 2003)** بصورة يحكمها فقط البيع والشراء بصورة جامدة، لا تمنح مجالا للموظف باستخدام أي خاصية من خصائص المرونة والتكيف والاستجابة والنظرة الإنسانية أو العاطفية. ولا يمكن للطبيب أو الممرض أن يجرد نفسه من الجوانب العاطفية الإنسانية أو ما يسمى حديثا بالذكاء العاطفي **(Emotional Intelligence)** في تعامله مع المرضى، وهنا يأتي الدور الهام لتسويق العلاقات الذي ينسجم انسجاما تاما مع مفهوم التمكين المعاصر. بمعنى آخر، قد يكون لدى البائع أو المنظمة أو الموظف المباشر*(الموظف المباشر هو الذي يحتك بشكل مباشر مع الزبائن) رغبة في المرونة وقدرة على الاستجابة، وما يمنعه هو ثقافة المنظمة التي لا تشجع إلا على التعامل التبادلي المصلحي أو الاقتصادي المجرد.

فالتمكين بمفهومه المعاصر يساهم في تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والزبائن **(Gummesson, 1995, 1987; Czepiel, 1990) (Grönroos , 1994)**[12] والعلاقة بين الموظف والزبائن يمكن استيعابها من خلال منهج تسويق العلاقات. وقد عرّف **Berry**

(1983, p.25) تسويق العلاقات أنها العملية التي يتم بواسطتها تكوين وتعزيز علاقات المنظمة مع الزبائن، وصيانة تلك العلاقة والمحافظة عليها. وعلاقة الموظف مع الزبائن هي المفتاح الرئيس لعلاقة الزبائن مع المنظمة (Sheth and Parvatiyar, 1995)[13].

يقودنا ما سبق إلى تأكيد ما توصل إليه Bateson (1985)[14] أن الموظف المباشر هو أفضل من بمقدوره أن يلبي رغبات الزبائن عندما تتوافر له السيطرة والتحكم في زمام الأمور، وعندما تتوافر له الثقة بالنفس والقدرة على التصرف وحل مشاكل الزبائن بنوع من الحرية والاستقلالية. ونتيجة لذلك فإن رضا الزبائن سيتزايد عندما يمتلك الموظف قدرة وكفاءة واستعدادا لحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم بمرونة ويسر (Bitner *et al.*, 1990; Hartline[15] and Ferrerl, 1996). [16]

وعلى أي حال فإن الموظف الممكن هو من يحافظ على علاقات طيبة مع الزبائن أكثر من الموظف الذي لا حول له ولا قوة في أمور وظيفته، وخاصة عندما تكون عملية التمكين مناسبة في ذلك السياق وعندما يحسن الموظف استخدامها.

حتى الآن فإن دور مزود الخدمة أو السلعة لم يتم بحثه بشكل كافٍ من حيث دور التمكين وحرية التصرف من قبل الموظف في التأثير سلبا أم إيجابا على العلاقة بين المنظمة متمثلة بالموظف والزبائن من جهة أخرى. وهنا يمكن طرح فرضية قابلة للاختبار من ناحية بحثية مفادها أن مستوى التمكين المتاح للعاملين وخاصة في المنظمات الخدمية من الممكن أن يؤثر على نوعية وجودة العلاقة بين الزبائن والمنظمة (Bitner et al., 1994; Schlesinger and Zornitsky, 1990) (Bitner، *et al.*، 1994; Schlesinger and Zornitsky، 1990)[17]

من ناحية أخرى فإن الموظف المباشر وعلاقاته مع الزبائن هي أيضا ذات أهمية في التأثير على درجة التمكين لدى هؤلاء الموظفين. فعندما تنهج المنظمة نهج تسويق العلاقات فهي تمنح هؤلاء الموظفين نوعا من التمكين للتصرف بحرية ومرونة مع رغبات الزبائن واستجابة لرغباتهم الخاصة التي ربما تختلف في بعض الأحيان من شخص لآخر (Corsun and Enz, 1999)[18] . وتزداد أهمية التمكين كلما كانت رغبات الزبائن متفاوتةٍ، لأن هذا التفاوت في رغباتهم وحاجاتهم ومشاكلهم يتطلب موظفا يتمتع بالمرونة الكافية للتجاوب مع هذه الاختلافات. ودون هذا التمكين سيطبق الموظف قاعدة ثابتة مع جميع الزبائن متجاهلا أن لديهم هموما وربما قضايا مختلفة، وهذا يكاد يكون واضحا جدا عند المنظمات التي تقدم مثلا خدمات استشارية أو قانونية أو خدمات طبية. ففي الخدمات القانونية سيواجه رجل القانون، بصفته مقدم خدمة، قضية مختلفة وربما فريدة من نوعها لدى كل مواطن متقدم بشكوى.

من ناحية أخرى وجد **Corsun and Enz (1999)** أن احترام وتقدير الزبائن للبائع أو الموظف المباشر يمنحه تعزيزا وتشجيعا في ممارسة التمكين. هذه العلاقة التبادلية تؤكد أن معاملة الزبائن أيضا للموظف المباشر لها دور في ميله لتقديم خدمات ذات جودة أفضل ورعاية أفضل للزبائن **Corsun and Enz (1999)** ويجادل **Corsun and Enz (1999)** بأن المنظمة التي ترعى وتهتم بعلاقات الزبائن**(Customer Relationship)** وتشجع موظفيها على ممارسة علاقات طيبة معهم فإن هذا التشجيع يعدّ مؤشرا على تمكين الموظفين. إذن يمكننا أن نعدّ احترام الزبائن عاملا مشجعا وليس هو العامل الحاسم في تمكين العاملين الذين يعملون بشكل مباشر على خدمة الزبائن إضافة إلى قدرة الموظف الأصلية على ممارسة التمكين. لذلك يمكننا أن نخلص إلى القول بأنه من الأمر المتوقع أن يمارس الموظف القادر والمؤهل علاقات جيدة وايجابية مع الزبائن ضمن مفهوم تسويق العلاقات والعلاقات مع الزبائن، ويمكن لهؤلاء الموظفين استثمار تلك العلاقات من أجل تلبية احتياجات الزبائن بشكل أفضل. وأنهم الأقدر على الإيفاء بوعودهم والتزاماتهم للزبائن. وقد تبين أيضا من خلال أدبيات التسويق والتمكين ما يأتي:

- رغبة الزبائن في التعامل مع الموظف الذي يتمتع باستقلالية وقدرة أكبر على التصرف دون الرجوع بشكل متكرر للتعليمات أو لرأي المسؤول.
- حصول الزبائن على معلومات وخبرات جيدة: فالموظف الممكن لديه من المهارة والمعرفة ما يمّكنه من توفير كامل المعلومات التي يحتاجها الزبائن حول السلعة أو الخدمة. وبمقدور الموظف الممكن حل مشاكل الزبائن بشكل أفضل.
- المرونة والتكيف والاستجابة في التعامل مع الزبائن دون الحاجة إلى الرجوع للمدير أو للتعليمات أو للمركز.
- حصول الزبائن على خدمات حسب الطلب لقدرة الموظف المتمكن من مراعاة الاختلافات في رغبات الزبائن وتقديم ما يلبي احتياجاتهم حسب الطلب.

الخلاصة

مما سبق في هذا الفصل يتبين أن نتائج وفوائد التمكين ذات أبعاد متعددة تشمل كل من الموظف الذي يستشعر معنى الوظيفة والمهام التي يقوم بها وتكون عملية التمكين بالنسبة له السبيل لتنمية قدراته وتحقيق ذاته والشعور باحترام الإدارة له

وأما من ناحية المنظمة فإن تمكين العاملين فيها يؤدي إلى تنمية المنظمة بشكل أفضل وقــدرة أكبر على التطوير والتجديد ومواكبة التغيرات البيئية المتسارعة ومستجدات القرن الجديد. هــذا لأن الموظف الممكّن أكثر استعدادا للتكيف مع برامج المنظمة في التغيير والتطــوير، وأكثــر قابلية للمشاركة في هذه البرامج ،لا بل من الممكن أن يساعد في عملية الإبداع والتجديــد مــن خلال ما يتمتع به من روح المبادرة وتحمل المسؤولية فيكون عنصر دعــم وتعزيــز لرؤيــة المنظمة وتحقيقها للتميز والتفوق التنافسي والتنمية المستديمة.

ومن ناحية أخرى، فإن التمكين له نتائج ايجابية بالنسبة للزبائن أو المراجعين الــذين يتمنــون التعامل مع موظف يتمتع بقدرات خلاقة واستقلالية واستجابة وصلاحيات تمكنه مــن الإجابــة على استفساراتهم من دون الرجوع إلى مديره أو إلى النص الحرفــي للتعليمــات دون تفكيــر وتمعن.

إن برامج التسويق بالعلاقات وتحسين مستوى العلاقــة بــين المــدير والموظــف والزبــائن والموردين، كلها علاقات قد تكون أكثر ملاءمة وتوافقا مع واقع المنظمات التي تبادر في مــنح عامليها تمكينا وتحكما وسيطرة على زمام الأمور في المنظمة.

مراجع وهوامش الفصل

[1] Melhem, Yahya (2004), The Antecedents of customer-contact employees, empowerment, *Employee Relations*, Vol. 26 No. 1, 72-93.

[2] Heskett, J.L. Sasser, Jr, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997), The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, Free Press, New York, NY.

[3] Bowen, D.E. and Lawler, E.E. (1992), the Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, Spring, 31-40.

[4]Floher, Nielsen, J. (1995). Organizing for quality in Danish retail banking. In *Workshop on Quality Management in Services V (Proceedings Part II)* (pp. 411–426). Tilburg: European Institute for Advanced Studies in Management.

[5] Nielsen, J. and Pedersen, C. (2003), The consequences and limits of empowerment in financial services, Scandinavian Journal of Management, Volume 19 (1), pp.63-83.

[6] Schneider, B. and Bowen, D. (1985), Employee and Customer Perception of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology,* 423.

Schneider, B. and Bowen, D. (1993), The Service Organization: Human Resource Management is Crucial, *Organizational Dynamics,* 21 pp. 39-52.

[7] Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun), 98-105.

[8] Maslow, A., (1970), Motivation and Personality, 2nd edition, New York: Harper & Row.

[9] Kanter, R. M. (1989), The New Managerial Work, *Harvard Business Review*, 67 (6), 85-92.

[10] Grönrℴℴs, C (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32 (2), 4-22., Grönrℴℴs, C (2000) Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value, *The Marketing Review*, 1 (1), 5-14., Gummesson, E (1997), Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions for the 30R Approach, *Management Decision*, 35 (4), 267-272.

[11] Schneider, B. and Bowen, D.E (1999), Understanding Customer Delight and Outrage. *Sloan Management Review* 41 Fall (1999), pp. 35-45.

[12] Gummesson, E. (1995), *Relationship Marketing, From 4P to 30 R*, Liber-Hermods, Stockholm, Sweden., Gummesson, E (1987), The New

Marketing- Developing Long-term Interactive Relationships, *Long Range Planning*, 20, 10-20., Czepiel, (1990), Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research, Journal of Business Research, 20, 13-21.

[13] Sheth, J.N. Parvatiyar, A. (1995), Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 255-271.

[14] Bateson, J.G (1985), Perceived Control and the Service encounter: In Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. (Eds), *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, Lexington Books, MA, pp.67-82.

[15] Bitner, M.J, Booms, B. and Tetreault, M.S (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favourable and Unfavourable Incidents, *Journal of Marketing*, January, 71-84.

[16] Hartline, M. D. Maxham III, J. G. and McKee, D. O (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees, *Journal of Marketing*, 64 (2), 35-50., Hartline, M.D. and Ferrel, O.C. (1996), The Management of Customer-Contact Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.

[17] Schlesinger, L.A. and Zornitsky, J.(1991) Job Satisfaction, Service Capability, and customer Satisfaction: An Examination of Linkages and Management Implementations, *Human Resource Planning*, 14 (2), 141-149.

[18] Corsun, D. L. and Enz, C.A (1999), Predicting Psychological Empowerment Among Service Workers: The Effect of Support-Based Relationship, *Human Relations*, 52 (2), 205- 224.

الفصل الرابع

الخدمات والتمكين

مقدمة

تنقسم منظمات الأعمال إلى منظمات صناعية ومنظمات خدمية. فالمنظمات الصناعية هي تلك التي تنتج أوجه نشاط ملموس أو سلعاً (Goods) ملموسة، وأما المنظمات الخدمية فهي تلك المنظمات التي تنتج أوجه نشاط غير ملموسة أو خدمات (Services). هنالك توسع ملحوظ في قطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية الصناعية ونشاط الموظف يختلف في المنظمات الصناعية، عن المنظمات الإنتاجية مما يساهم في الاختلاف في طبيعة التمكين ودرجته في كل قطاع. ففي المنظمات الإنتاجية التي تقدم منتجات ملموسة بمواصفات محددة مسبقا قد لا تترك مجالا كبيرا للموظف للاجتهاد أو التكيف أو المرونة، أما في المنظمات الخدمية فنطاق التمكين قد يكون أوسع لأن الموظف يتعامل مع المستهلك والخدمة المقدمة للمستهلك تتأثر بالدور الذي يلعبه الموظف ولكن بدرجات متفاوتة من منظمة خدمية إلى منظمة أخرى.

لذلك قد لا نرى في قطاع الخدمات شيئا ملموسا يقدمه الموظف أو مقدم الخدمة، وهنالك أمثلة كثيرة على ذلك في لتعليم أو في المنظمات الصحية أو التأمين أو السفر أو في الهاتف أو صالون الحلاقة أو غيرها. فالخدمة تتمثل في قدرة بائع الخدمة على حسن التصرف والكياسة واللباقة والسرعة في تأدية الخدمة للزبائن. من هنا يحتاج موظف الخدمات إلى نوع من المرونة في التصرف ونوع من الحكمة في التعامل، وهذا غالبا لا يعتمد على نص محدد وإنما يعتمد على مواهب وقدرات وسيطرة بائع الخدمات وما يتوافر لديه من صلاحيات في حسن التصرف والمرونة والحرية في حل مشاكل الزبائن بالطريقة التي يراها تخدم المصلحة العامة للمنظمة والزبائن على حد سواء1.

في هذا الفصل سيتم التركيز بشكل خاص على أهمية التمكين في قطاع الخدمات، والتحول الملحوظ في العالم من القطاع الصناعي إلى قطاع الخدمات، علما بأن التمكين مفهوم عالمي يمكن تطبيقه في أي مجال بنسب متفاوتة تعتمد على طبيعة عمل المنظمة أو المؤسسة. كما سيتناول هذا الفصل نموذجاً نظرياً يتحدث عن العلاقة بين التمكين، وبين الربح فيما يسمى بنموذج سلسلة الخدمة– الربح الذي تم الإشارة له في الفصل السابق (The Service Profit Chain Model)[2]. وهذا الفصل سيبين للقارئ أهمية التمكين في قطاع الخدمات وما يترتب على ذلك من فوائد ونتائج ايجابية من خلال تمكين بائع الخدمات، لتعذر وجود مقاييس ومعايير ومواصفات محددة للخدمة كما هو الحال في السلع.

التمكين والتحول من عالم المنتجات إلى عالم الخدمات

يؤكد **Tom Peters** في كتابه الجديد (2004) "تخيل مرة ثانيه" **Re-imagine**[3] أن هنالك تحولا واضحا في إنتاج الخدمات على حساب المنتجات الصناعية. فمع مطلع عام 2003

حدثت موجة انكماش عالمية في مبيعات المنتجات في حين بدأت الخدمات تزدهر، فانظر الأرقام التالية في الجدول الآتية:

جدول 5 ازدهار الخدمات مقارنة مع المنتجات

الارتفاع	الخدمات	الانخفاض	المنتجات
%5	الاشتراك في القنوات الفضائية	%12	مبيعات التلفزيونات
%5	مبيعات خدمات رعاية الأطفال	%10	مبيعات لعب الأطفال
%3	مبيعات خدمات التصوير	%7.7	مبيعات معدات وكاميرات التصوير
%3	مبيعات صيانة وإصلاح السيارات	%2	مبيعات السيارات
%2	مبيعات المطاعم	%1	مبيعات أدوات المطبخ

هذا وتؤكد الكثير من الدراسات والمؤشرات إضافة لهذه الأرقام التي وضحها توم بيترز في كتابه لعام 2004 التحول الملحوظ في اعتماد الاقتصاد العالمي على المؤسسات التي تقدم سلعاً ملموسة إلى المؤسسات التي تقدم خدمات غير ملموسة كالخدمات البنكية والرياضية والفنية وخدمات الانترنت والمحطات الفضائية وغيرها من الخدمات.

ماهية الخدمات

الخدمات، كما تم ذكره أنفاً هي أوجه نشاط غير ملموسة فعند ذهاب المستهلك إلى البنك أو إلى الفندق أو عند السفر في الطائرة، أو في وسائط النقل، يحصل المستهلك على خدمة وهذه الخدمة غير ملموسة، وعند شراء بوليصة تأمين أيضا لا يحصل المستهلك على شيء ملموس، وإنما يحصل على الأمان والاطمئنان على ممتلكاته من أي عارض أو حادث. إذن الخاصية الأساسية للخدمات أنها غير ملموسة، وهذه من أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع**(Lovelock, 1983)** فعند المقارنة بين الخدمات والسلع يلاحظ المرء في السلع أنه بواسطة حاسة اللمس واستخدام الحواس المختلفة يمكن تحديد جزء هام من جودة المنتج وكفاءته مقابل السعر الذي يدفعه ثمنا للخدمة، ولكن في السلع الملموسة لا يمكن للمشتري فعل الشيء نفسه، وإنما هنالك عوامل أخرى للحكم والتقويم مثل سرعة أداء الموظف

وخبرته وقدرته على مساعدة المستهلك في حل المشكلة بالطريقة المناسبة **(Lovelock, 1983)**

خصائص الخدمات

فمن أهم الخصائص التي تميز الخدمات عن السلع بحسب كل من **(Zeithaml *et al,* [4]1985;; Shostack, 1982; Parasuraman *et al.*, 1985)**

- **الخاصية الأساسية:** تتسم الخدمات بأنها أوجه نشاط غير ملموسة **(Intangible).**
- **الخدمات غير متجانسة (Heterogeneity)** و متباينة **(Variability)** . هذه الخاصية هامة جدا في بيان دور مقدم الخدمة. فالسلع لا يمكن أن تختلف من وحدة إلى أخرى فمن الصعوبة بمكان ضبط أي فروقات بين جهاز حاسوب وآخر من نفس المنتج لنفس الشركة، ويصعب هذا الأمر في الكثير من الخدمات وذلك بسبب اختلاف الزبائن وتباين احتياجاتهم واختلاف الظروف وتباين المتغيرات تحت سيطرة مقدم الخدمة. وهنا يأتي دور مقدم الخدمة وما يتوافر لديه من مرونة وصلاحية وتمكين في تلبية رغبات الزبائن المختلفة والظروف المتباينة التي تحكم كل خدمة.
- **الخدمات غير قابلة للتخزين (Perishable)** فلا يمكن تخزين تذاكر السفر في حالة المقاعد غير المحجوزة من أجل استخدامها في الرحلة القادمة ولا يمكن تخزين تذاكر المسرح غير المستخدمة للمسرحية القادمة والمقعد الدراسي الشاغر في أحد المعاهد لا يمكن توفيره للعام الدراسي القادم إذا لم يشغله أي طالب لهذا العام.
- **صعوبة الفصل بين إنتاج الخدمة واستهلاكها (Inseparable)** فتُستهلك الخدمة خلال علمية الإنتاج. من الأمثلة على ذلك في صالون الحلاقة وفي أستوديو المصور وفي المستشفى وفي الفندق وغيرها من الخدمات. وتُبرز هذه الخاصية بشكل واضح أهمية مقدم الخدمة **(Service Provider)** وما يتمتع به من قدرات من حيث المرونة والتكيف والسرعة في الأداء.

يتبين من خلال أدبيات الموضوع بأنه عندما يصعب الفصل بين عمليات إنتاج الخدمات من قبل مقدم الخدمة واستهلاكها من قبل مستقبل الخدمة، أي الزبون، فعندها يمتلك مقدم الخدمة في هذه الحالة فرصة ذهبية ومهمة في تحسين الجوانب النوعية، أو الوظيفية من الخدمة.

لذلك يمكن لمقدمي الخدمات من أصحاب القدرات العالية أن يلعبوا أدوارا أساسية، وهامة في إعادة تشكيل، وصياغة رأي وإدراك وانطباع المستهلك أو الزبون بما يتعلق بنوعية الخدمات التي يقدمها لهم. وبشكل خاص عندما يتمتع بالتمكين الكافي في تغيير وجهات نظر الزبائن حول المنظمة، فينقل تصوراً إيجابياً للزبائن حول جودة المنظمة، وما تقدمه من خدمات.

من هنا يبدأ لغز العلاقة بين التمكين والخدمات يتضح من خلال العلاقة بين الزبون وبين مقدم الخدمة (أي الموظف الذي يقدم الخدمة) فهذا الموظف هو الذي يمتلك اللغز والسر في تحسين نوعية الخدمة ورؤية قيمة عالية لها في نظر الزبائن، وقد يتحكم بالخدمة من خلال أدائه، ومن خلال ابتسامته الجميلة، ومن خلال مودته وحسن تعامله، ومن خلال سرعته ومن خلال أناقته ولباقته، ومن خلال مجاملته وقدرته على تقديم بدائل أكثر ملاءمة للزبائن ومن خلال مرونته وقدرته على الاستجابة وتفهم احتياجات الزبائن.

هذه الأمور تشكل حجر الأساس في مستوى الخدمات المقدمة،.وإن الجودة المتوقعة من قبل الزبائن تختلف حسب الاستراتيجية المتبعة بواسطة المنظمة **(Grönroos, 1994)**. هذا يقودنا إلى نظرية جودة الخدمات الشاملة التي طورّتها المدرسة النرويجية للخدمات **Nordic School of Services** .

الجودة الشاملة للخدمات

حسب المدرسة النرويجية للجودة الشاملة للخدمات[5] فإن الجودة المتوقعة للخدمات من وجهة نظر المستهلك هي محصلة لأمرين أو جانبين: الأول، هو الجانب الفني والثاني: هو الجانب المعنوي الذي ينتج عن التفاعلات المختلفة مع المنظمة) **(Norman, 1984)**. فبينما يُدعى الجانب الأول في أدبيات تسويق الخدمات بالجانب الفني للجودة **(Technical Quality)** يُسمى الجانب الثاني بالجانب الوظيفي للجودة **(Functional Quality)** **(Grönroos, 1994)**[6] ويشبّه **Gilmore and Carson (1993;2000)**[7] الجوانب الفنية في الجودة لأي خدمة بالأبعاد الليّنة **(Soft Dimensions)** والأبعاد النوعية أو الوظيفية كما سماها **Grönroos** بالأبعاد الصلبة **(Hard Dimensions)** . والأبعاد اللينة هي التي يتم تجاهلها في الغالب بسبب صعوبة قياسها وضبطها على الرغم من أهميتها التي تفوق أهمية الجوانب الصلبة أو الفنية **(Grönroos, 1994)** فالجوانب الفنية (الصلبة) في الخدمات الطبية مثلا تتمثل في الأجهزة والمعدات الطبية التي يستخدمها الطبيب في علاج المريض وحصول المريض على العلاج المناسب الذي يساهم في شفائه من المرض.والجوانب غير الفنية (الليّنة) تتمثل في

طريقة تعامل الطبيب ورفقه واهتمامه الإنساني بالمريض الذي يعاني الألم، وهذه الجوانب ربما تفوق أهمية الجوانب الفنية الأخرى التي لا يستهان بأهميتها أيضا.

هنا تتدخل عملية التمكين وحرية التصرف والشعور بامتلاك زمام المبادرة. فهل يمتلك الموظف في المؤسسة الخدمية كالمطعم أو الفندق أو المستشفى مثلا قدرة على تحسين جودة الخدمات في نظر الزبائن وهو، أي ذلك الموظف، لا تتوافر لديه سوى القوانين والتعليمات والإرشادات الحرفية للتصرف بها مع الزبائن؟. هل سيملك مثل هذا الموظف الذي لا تتوافر لديه سوى سؤاله لمديره عن أي قضية مختلفة وغير منصوص عليها في اللوائح، هل سيتمكن هذا من ممارسة مبادئ اللباقة والكياسة وحسن التصرف وتقديم البدائل المختلفة للزبائن؟.

لقد أثبتت الكثير من الدراسات أن الموظف الذي تتوافر له الحرية المناسبة في التصرف تتوافر لديه أيضا القدرة الفضلى على الإبداع والمشاركة واتخاذ القرار في الأوقات الصعبة.

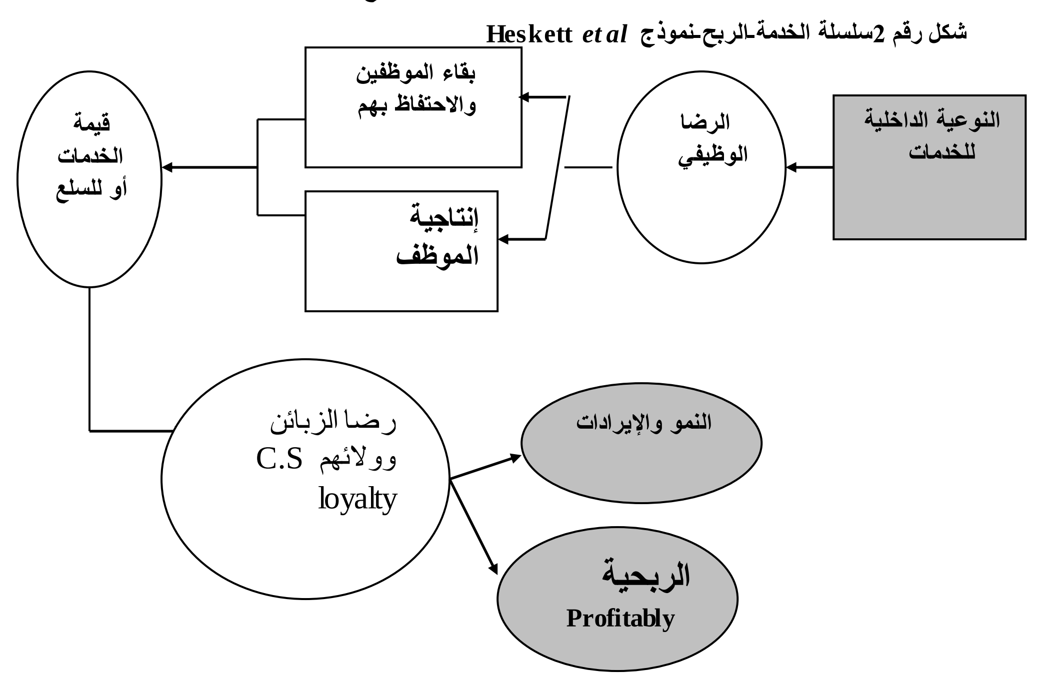
من كل ما سبق لا يمكننا القول بأن التمكين هو فقط مناسب وضروري للمؤسسات الخدمية فحسب، إلا أن طبيعة الخدمات؛ لأنها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتصميم النمطي والدقيق كالمنتجات الملموسة، فهي أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المؤسسات الإنتاجية.

وهذا يقودنا لبيان أهمية التمكين في قطاع الخدمات بشكل خاص من خلال بعض النماذج التي نذكر منها على وجه الخصوص نموذج سلسة الخدمة–الربح، الذي يوضح العلاقة الخطية بين التمكين والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة من جهة، وسلسلة من النتائج المرغوبة من جهة ثانية، و هي التي تقود عبر عدة حلقات إلى الحلقة الأخيرة المتعلقة بتحقيق أرباح وإيرادات للمنظمة.

أولاً: نموذج سلسلة الخدمة – الـــربح (The service profit chain model)

هذا النموذج الذي قدمه (Heskelt *et al*،1994) من النماذج الهامة التي أشارت إلى وجود حلقات مترابطة ومتسلسلة داخل المؤسسة، كل حلقة مرتبطة بحلقة سابقة لها ولاحقة تبدأ من الحلقة الأساسية، وهي: "نوعية الخدمات الداخلية (Internal Service Quality) فهذه الحلقة الأُم والأصل، قد تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تقود في النهاية إلى رفع مستويات الربحية والنمو لدى المؤسسة الناجحة كما يبين الشكل الآتي[8]:

شكل 2سلسلة الخدمة-الربح



Source: Heskett, J.L, *et al*., Putting the Service Profit Chain to Work***, Op cit*.**

لذلك فإن نموذج "سلسلة الخدمة – الربح" كما هو موضح في الشكل السابق يدلنا بشكل واضح على علاقات خطية بين الربحية وولاء الزبائن ورضا الموظف وولائه للمنظمة إضافة إلى مستوى إنتاجيته **(Heskett، *et al.*، 1994)**.

فتبدأ هذه الحلقات بالحلقة الأخيرة، بالربح والنمو الذي يُعزز ويزيد أو يتناقص من خلال زيادة أو تناقص الحلقة التي تسبقها وهي ولاء الزبائن. وولاء الزبائن ينظر إليه على أنه حلقة تنبثق بشكل مباشر عن رضا الزبائن، فرضا الزبائن هنا يصب بتحسين مستويات انتمائهم. ورضا الزبائن أيضاً يتمخض بشكل مباشر محصلةً لمستوى الخدمات وقيمتها فكلما كانت قيمتها عالية يفترض أن تساهم في زيادة رضا الزبائن والعكس صحيح. وهذه الأخيرة تُعزز وتزداد بزيادة رضا الموظفين وولائهم وإنتاجيتهم. فمن غير المعقول الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها موظفون تعساء، ورضا الموظفين ينجم عن الحلقة الأصل والأم وهي المتعلقة بنوعية الخدمات الداخلية المرتبطة بسياسات المؤسسة الداعمة والمشجعة للموارد البشرية التي تمّكن الفرد من القيام بعمله باقتدار وكفاءة ومسؤولية.

جودة الخدمة الداخلية Internal Service Quality

ما هي يا ترى جودة الخدمة الداخلية **Internal Service Quality؟؟**

قد نفهم بسهولة ما هو المقصود بجودة الخدمة التي يتلقاها الزبائن والتي في هذا السياق قد تكون **الخدمة الخارجية** التي تخرج من المؤسسة إلى الزبائن، ولكن الخدمة الداخلية تحتاج إلى توضيح وشرح.

فالخدمة الخارجية هي في الحقيقة نتاج الخدمة الداخلية، والخدمة الداخلية هي المناخ التنظيمي الداخلي الذي يوفر للعاملين داخل المؤسسة الإمكانيات والقدرات التي تمكنهم من أداء العمل بنوعية وكفاءة وفاعلية عالية، بحيث يساهم هذا الأداء الفاعل بجودة خدمات ومنتجات عالية ومرتفعة.

ومن أهم عناصر ذلك المناخ الإيجابي:

1. توفير مناخ ملائم للإبداع والتميز.
2. توفير مناخ للاعتماد المتبادل من خلال التعاون وروح الفريق المتكامل.
3. توفير درجات من التمكين وحرية التصرف في العمل.
4. توفير مناخ من الثقة بين المدير والمرؤوس.
5. توافر مناخ من التعلم المستمر والسماح بهامش من المخاطرة والخطأ والتجربة.
6. توافر الدعم والحماية للمرؤوسين من أجل الإبداع.
7. توفير تدفق مستمر للمعلومات.
8. توفير المناخ الملائم للتدريب واكتساب المهارة والمعرفة.
9. توفير الحوافز المناسبة.

هذه العناصر هي مكونات أساسية للجودة الداخلية التي تمكن المرؤوسين في داخل المؤسسة من أداء العمل بجودة عالية ونوعية متميزة. ويبرز من بين مكونات الجودة الداخلية مكون أساسي وهام وهو تمكين الموظف ومنحه حرية تصرف وصلاحيات أكبر.

التمكين أم أسلوب خط الإنتاج (Empowerment or Production Line Approach)

هنا يجدر بنا مناقشة خيار من بين خيارين أحدهما يرتبط التمكين، والآخر يرتبط بأسلوب " خط الإنتاج" و "الرقابة **(The Production Line Approach or The Control**

Approach).الذي أكده **Theodore Levitt, 1972**[9] عندما تحدث عن أسلوب خط الإنتاج الذي يفترض مستويات عالية من النمطية والرتابة على خط الإنتاج، ذلك الخط الذي تتدفق من خلاله المنتجات في المصنع بشكل واسع النطاق، مما يتطلب درجة عالية من الأشراف والرقابة على العاملين من اجل ضمان تطبيق التعليمات والإجراءات الصارمة، التي تضمن بدورها إنتاج السلع بدرجة مناسبة من الانسجام، والثبات؛ لتفادي أي خلل في دقة المواصفات والمقاييس الخاصة بهذه المنتجات.

هذا الأسلوب بحسب **Gilmore and Moreland (2000:4)** يتطلب ما يناسبه من الهيكل التنظيمي المناسب بحيث يكون تنظيما هرميا وبيروقراطيا تتم فيه عملية الاتصال من أعلى إلى اسفل لضمان درجة عالية من النمطية في العمل **Work Standardization** وقد دعى العديد من العلماء وعلى رأسهم[10] **Levitt (1976)** إلى ضرورة محاكاة هذا الأسلوب في واقع قطاع الخدمات لضمان مستويات ثابتة من الانسجام وتفادي عملية التذبذب في مستويات الإنتاج، كالبنوك والتامين والصحة وغيرها من قطاعات الخدمات المختلفة.

هذه الافتراضات مبسّطة بشكل مبالغ فيه، فمن غير الممكن في واقع الأمر أن نضع لموظف البنك (كالتلر مثلا) ضوابط محددة للقيام بها من اجل تقديم الخدمات للزبائن. ومن غير الممكن تحديده بوقت ثابت للإيداع أو لصرف شيك أو لإنجاز أي حركة. وكما لا يمكن تحديده بشكل ثابت بطريقة محددة للترحيب بالزبائن أو حل مشاكلهم المختلفة والمتباينة مثلما يقوم به العامل على خط الإنتاج عند قيامه بتغليف أو تعبئة المنتجات في عبوات لتكون جاهزة لشحنها لتجار الجملة أو التجزئة. ففي قطاعات الخدمات يختلف الأمر تماما عنه في القطاع الإنتاجي. وتزداد الحاجة لاستخدام أسلوب التمكين كما يؤكد ذلك كل من **Bowen and Lawler (1992;1995); Lovelock, 1983**[11]**;** [12]**Bitner *et al.*, 1990; Parasuraman *et al.*، 1985; Hartline and Ferrel, 1996** [13][14] وكلما كانت المهام التي يقوم بها موظف الخدمات أكثر تعقيدا وأقل روتينية وأكثر شخصنه(**Personalized**) زادت أهمية المرونة في مواجهة التباين في رغبات المستهلكين، مما يتطلب من الموظف مراعاة احتياجات المستهلكين حسب الطلب (**Customization**).

من هنا تؤكد مختلف الدراسات الدور الهام والمُتجاهل (**Melhem, 2005**) للموظف المباشر، فموظف الخدمات عندما يتمتع بحرية التصرف وروح المبادرة الذاتية والدافع الذاتي لخدمة الزبائن بمستويات عالية من الكفاءة والمرونة والتكيف فإنه يجلب إلى مؤسسته نتائج جيدة وسمعة حسنة وإيرادات أفضل[15].

وهنا يجب على القيادة أو الإدارة الحيطة والحذر فقد قام الكثير من القادة بمنح موظفيهم هذه المستويات من الاستقلالية، وكان بالمقابل استغلال الموظفين لهذه الثقة لمصالحهم الشخصية، ومنهم من قام بفساد مالي وفساد إداري... الخ. فالحل كما يقترح **Peffefer (1999; 2000) Jeffrey** في العديد من دراساته العلمية الرصينة يكمن في جعبة القائد الناجح الذي يصنع ثقة متبادلة وليس ثقة من طرف واحد وهو القائد الذي يعزز أواصر الانتماء والولاء وأسس المعرفة والكفاءة بين الموظفين.

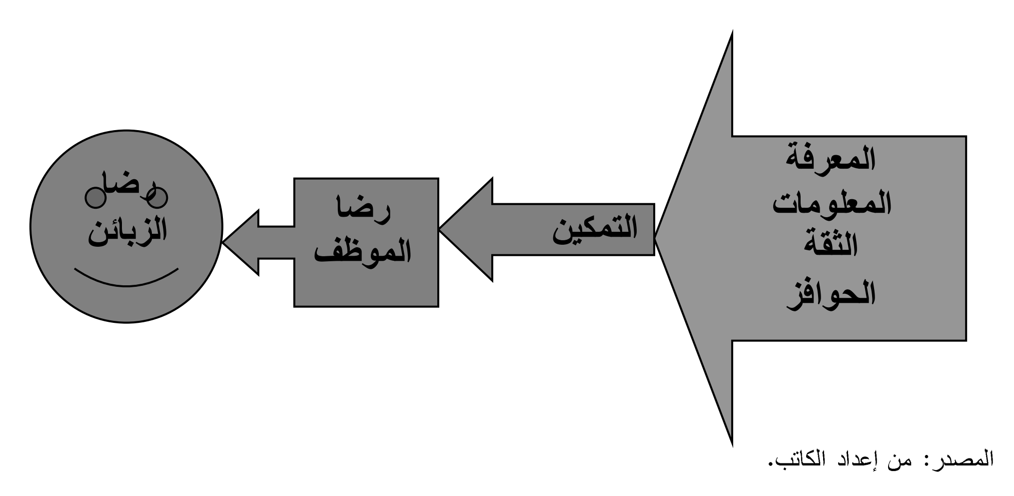
هذا التعزيز كما أشرنا في مواضع متعددة من هذا الكتاب يحتاج إلى مناخ مؤسسي ملائم يتطلب إعدادا مسبقا واستراتيجية طويلة المدى وتغيرات هيكلية وتنظيمية مصاحبة، فمثلا من الصعب تعزيز أواصر الثقة والانتماء بالشعارات والخطابات فقط فلا مانع أبدا من الشعارات ولكن الشعارات تحتاج إلى ما يصدّقها من حيث ممارسات الإدارة وأفعالها التي ينبغي أن تصدق أقوالها. فعندما ينظر المرؤوس إلى ممارسات القيادة المجحفة فإنه لن يكون مقتنعا أبدا بشعارات الثقة والانتماء التي تحاول الكثير من القيادات تسويقها16.

نموذج مقترح للعلاقة بين التمكين ورضا الزبائن

وقد تم تعديل نموذج "سلسلة الخدمة الربح كما هو موضح بالنموذج الآتي17 حيث تم اختزال جودة الخدمة الداخلية إلى بُعد التمكين ومنح العاملين مزيدا من التفويض والحق في المشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية جنبا إلى جنب مع المديرين في المنظمة. ويوضح الشكل الآتي علاقة خطية مباشرة بين التمكين ومقومات التمكين المتفق عليها في هذا الكتاب، وهي: المعرفة والمهارة والاتصال وتدفق المعلومات والحوافز والثقة. كما أن هناك علاقة خطية مباشرة بين التمكين ورضا العاملين، ومن ثم علاقة مباشرة بين رضا العاملين ورضا الزبائن. وقد تم اختبار هذه العلاقات من خلال دراسة ميدانية ملحم **(Melhem, 2003)** تم تطبيقها على البنوك التجارية في المملكة الأردنية الهاشمية وقد خضع لهذه الدراسة 570 من موظفي البنوك من ذوي الاحتكاك المباشر مع الزبائن. وقد قام الباحث بتدعيم دراسته بمقابلات معمقة. وقد أشارت نتائج الدراسة الكمية والكيفية إلى تأييد العلاقات المباشرة التي يبينها الشكل رقم(2). أي أن التمكين لدى موظف البنك يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ومستوى الرضا الوظيفي يساهم في رفع مستوى الرضا لدى الزبائن، علما بأن

مقومات التمكين أيضا تساهم في زيادة مستويات التمكين لدى الموظفين بنسب متفاوتة كان من أهمها وأقواها: المعرفة والمهارة ومن ثم الثقة بين المدير والموظف.

شكل رقم 3نموذج مقترح في التمكين



المصدر: من إعداد الكاتب.

الخلاصة

موضوع التمكين وتسويق الخدمات من المواضيع الهامة في أدبيات التمكين والتسويق. وتتزايد أهمية هذا الموضوع بتزايد اعتماد اقتصاديات الدول على قطاع الخدمات، وخاصة بعد الألفية الثالثة وزيادة الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات، وتوسع شبكة الإنترنت، وتعاظم خدماتها، والتطور الكبير في تكنولوجيا الاتصال، وفي التكنولوجيا بشكل عام.

وهنالك زيادة واضحة في إقبال المستهلكين على الخدمات مثل خدمات الاتصال (الإنترنت والفضائيات والهاتف النقال أو المحمول) والتأمين والسياحة والترفيه والسفر وخدمات التوصيل والتجارة الالكترونية والبنوك والصيانة وخدمات المطاعم وخدمات الشحن والبريد وغيرها. هذا كله ساهم في تركيز المنظمات على رأس المال البشري والتركيز على العمالة **(Labor Intensive)** أكثر من التركيز على رأس المال التقليدي **(Capital Intensive)** ، فلم تعد الكثير من الشركات تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة لبناها التحتية، فتحولت بدلا من ذلك إلى الاستثمار في القوى العاملة، والطاقات البشرية المتسلحة بالخبرة والمعرفة.

وكون الخدمات أوجه نشاط غير ملموسة، وتعتمد على الطاقات البشرية بشكل أكبر من السلع الصناعية، وتتميز الخدمات بأنها غير ملموسة وغير منفصلة وغير قابلة للتخزين ومتباينة وغير متجانسة وكل هذه الخصائص تجعل العنصر البشري والموظف المحتك بالزبائن(**Customer-Contact Employee**) على درجة من الأهمية في قدراته ومرونته وتمكّنه واستجابته للتباين والتغير في رغبات الزبائن واحتياجاتهم.

وهنا يأتي دور الإدارة التي تحرص على تقديم خدمات ذات جودة عالية من خلال الموظف المحتك بالزبائن، وذلك بخلق المناخ المناسب الذي يمكّنه من ممارسة دوره في خدمة الزبائن بكل كفاءة واقتدار. وقد قدم في هذا السياق **Heskett *et al* (1994)** نموذجا (انظر الشكل السابق) هاما للربط بين ذلك المناخ التنظيمي المناسب الذي يتسم بجودة أو نوعية الخدمة الداخلية، **(Internal Service Quality)** ومجموعة من النتائج المترتبة على ذلك المناخ التنظيمي. هذه النتائج تخدم مصلحة المنظمة على المدى الطويل وتمر في سلسلة خطية بحلقات متتابعة تؤدي في نهايتها إلى تحقيق أرباح وإيرادات جيدة للمنظمة، وخاصة في المنظمات الربحية كما حدث في شركة سيرز **(Sears)** في دراسة **Rucci *et al.*, (1994)** التي طبقت بشكل فعلي نموذج "سلسلة الخدمة–الربح" لهيسكيت **(Heskket)** حيث ثبتت مصداقية هذا النموذج على أرض الواقع. فأساس ومصدر هذه النتائج من رضا وولاء للموظفين ورضا وولاء مماثل من قبل الزبائن، وإيرادات وأرباح مماثلة تحققها المنظمة. ومصدر هذه النتائج كلها الطاقة الكامنة المتمثلة في القوى البشرية التي تمتلك الحرية في التصرف والاستقلالية والتمكين بصفتها توجهات إدارية معاصرة ،ثبت فاعليتها في كثير من المنظمات[18].

مراجع وهوامش الفصل

1 Lovelock, C.H. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing,* 47 (3) 9-20

[2] Heskett, J.L. Sasser, Jr, W.E. and Schlesinger, L.A. (1997), The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value, Free Press, New York, NY.

[3] Peters, Tom, (2004) *Re-Imagine: Business Excellence in a Distributive Age*. New York.

[4] Zeithaml, V.A. Parasuraman, A. and Berry, L.L (1985), Problems and Strategies in Services marketing, *Journal of Marketing*, Spring, 49 (2), 33-47., Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. and Berry, L.L (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-40., Shostack, G.L. (1982) How to Design a Service, *European Journal of Marketing*, 16 (1), 49-64.

[5] Norman, R. (1984) *Service Management*, Wiley: New York.

[6] Grönrooos, C (1994), From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 32 (2), 4-22.

[7] Gilmore, A. and Carson, D. (1993), Enhancing Service Quality: The Case of Sealink Stena, *Irish Marketing Review*, 6 (1), 64-73., Gilmore, A. and Moreland, L. (2000), Call Centres: How Can Service Quality Be Managed?, *Irish Marketing Review*, 13 (1), 3-11.

[8] Heskett, J.L. Jones, T.O. Loveman, G.W. Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1994), Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, March-April, 164-174.

[9] Levitt, T. (1972), Production Line Approach to Services, *Harvard Business Review*, September-October, 41-52.

[10] Levitt, T. (1976), Industrialization of service, *Harvard Business Review*, September-October, 63-74.

[11] Lovelock, Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, ***OP cit.***

[12] Bitner, M.J, Booms, B. and Tetreault, M.S (1990), The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavourable Incidents, *Journal of Marketing,* January, 71-84.

[13] Parasuraman, A. Zeithaml, V.A. and Berry, L.L (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, Fall, 41-40.

[14] Hartline, M.D. and Ferrel, O.C. (1996), The Management of Customer-Contact Employees: An Empirical Investigation, *Journal of Marketing*, 60 (4), 52-70.

[15] Melhem, Yahya , and Karasneh, A, (2005) ***Op cit.***

16 Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

17 Melhem, Yahya (2003), Ph.D thesis, Nottingham University, UK.

[18] Rucci, A. Kirn, S. and Quinn, R., (1998) Profit Chain At Sears, *Harvard Business Review*, 76 (1), 83-97.

الفصل الخامس

التمكين والتنظيم الإداري

مقدمة

التنظيم يدل على الجهود التي تبذل من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد السلطات والمسؤوليات وإقامة العلاقات بين العاملين في الجهد الجماعي المشرك[1] والتنظيم يشمل الهيكل التنظيمي الذي يعبر عن شكل العلاقات الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يتضمن القوانين واللوائح ونظم العمل المختلفة.

سيتطرق هذا الفصل للعلاقة بين التنظيم الإداري والتمكين من أجل تحديد طبيعة التنظيم المناسب للتمكين كأسلوب إداري معاصر. والفرضية الأساسية في هذه الوحدة تؤكد عدم ملاءمة الهياكل التنظيمية التقليدية مع تطبيق مفهوم التمكين. فمن غير الممكن تطبيق مفهوم معاصر مثل مفهوم التمكين في ضل هياكل تنظيمية ومبادئ مؤسسية وجدت منذ مئة عام.

والتنظيم المناسب يشكل المناخ والتربة المناسبة التي تترعرع فيها عملية تمكين الموظفين وحرية التصرف لديهم. فالتنظيم التقليدي العمودي أو الهرمي أو البيروقراطي الذي تتسلسل فيه القرارات والمعلومات والتعليمات، والاتصال من أعلى إلى أسفل، لم يعد يصلح للتمكين بسبب مواصفاته التي تتعارض مع أسس التمكين. ومن أهم مواصفات التنظيم التقليدي: المركزية والتسلسل الرئاسي وأسلوب الرقابة من أعلى إلى أسفل والنظم البيروقراطية أو النظم السلطوية. ففي هذه النظم تمركز للسلطة في قمة الهرم، أي أن السلطة والحق في اتخاذ القرار يتزايد كلما اتجهنا إلى قمة الهرم التنظيمي بينما في التمكين يحدث العكس فيتم دفع السلطة وحرية اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل.

لذلك ستبدأ هذه الوحدة في تناول الاتجاهات التنظيمية المعاصرة التي تنسجم مع مفهوم إداري عصري مثل مفهوم التمكين.

اتجاهات تنظيمية معاصرة

التغير والتغيير جزءان لا يتجزأن من حياة المنظمات المعاصرة كبديل حتمي للهياكل التنظيمية التقليدية. هنالك بعض الاتجاهات التنظيمية المعاصرة التي لا بد من استعراضها في هذا الكتاب والهدف من ذلك هو معرفة علاقة هذه التحولات التنظيمية بالتوجه العام لبعض المؤسسات بعملية التمكين. وكما ذكرنا في أكثر من موقع، فإن التمكين لا يمكن أن ينجح دون تغيرات مصاحبة مثل التغيرات التنظيمية التي قد تكون مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين. والسؤال المهم هنا، ألم تعد التنظيمات التقليدية مناسبة لتطبيق مفهوم التمكين ومفاهيم معاصرة

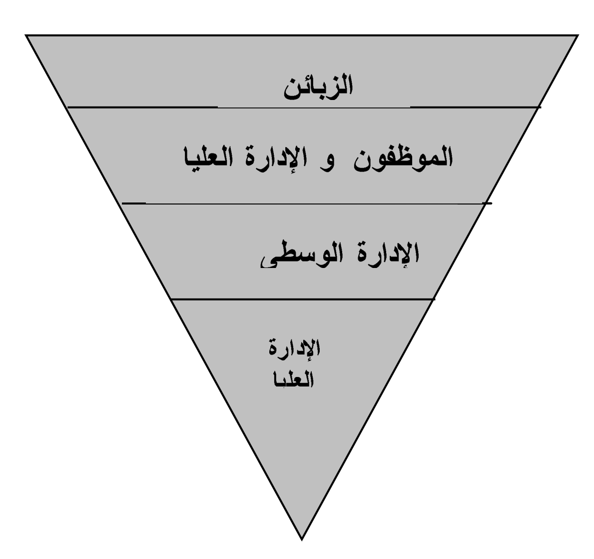
أخرى مثل المنظمة المتعلمة والجودة الشاملة وإعادة هيكلة العمليات وتنظيم الفريق والتنظيمات الشبكية وغيرها؟

نعم، إن التنظيمات التقليدية، في حقيقة الأمر، لم تعد مناسبة، ولا بد من بدائل لتحل محل هذه الهياكل التنظيمية القديمة. واهم هذه الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تصاحب مفهوم التمكين :

1. **الهيكل التنظيمي المقلوب Upside-down pyramid**: الذي ويقوم على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية كما يوضح الشكل التالي رقم 4 يتبعهم الموظفون ومن ثم يليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولا بالإدارة العليا ومجلس الإدارة. وهذا التغير لم يتم بين عشية وضحاها، وإنما نجم عن تغيرات تاريخية[2] (انظر التطورات التاريخية في الفكر الإداري في الفصل الثاني) في التحول إلى الاهتمام بالزبائن ورضا الزبائن.

ومن ثم محاولة إرضاء من يمكنه أن يرضي الزبائن، ألا وهم الموظفون الذين يمكن للمنظمة تمكينهم من تقديم خدمات أو منتجات ذات قيمة تفي برغبات الزبائن، مما يحقق هدفاً هاماً من أهداف المنظمة.

شكل رقم4 الهيكل التنظيمي المعاصر



Source: Schermerhorn, J, *Management*, ***Op cit.***

الاتجاه المعاصر في تصميم الهيكل التنظيمي: إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وقلبه رأسا على عقب من أجل منح أهمية أكبر للزبائن يليهم العاملون في الصفوف الأمامية للمنظمة وهكذا حتى نصل إلى المستويات الإدارية العليا.

2. تقلص المستويات الإدارية في التسلسل الرئاسي Shorter Chains of Command

وهذا يعني تقليص عدد المستويات الإدارية عموديا. وتؤكد المفاهيم الإدارية التقليدية على عدم تجاوز التسلسل الرئاسي بأي شكل من الأشكال، ولكن التوجهات المعاصرة تؤكد جمود هذه النظرة وترى بوجوب المرونة وعدم التقيد بهذه المبادئ بشكل حرفي. إضافة إلى أن الهياكل التنظيمية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة، تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا، والإدارة الدنيا، وتناقص الشفافية ووضوح القرارات **(Harvey,2001)**[3].

الاتجاه المعاصر في التسلسل الرئاسي: تقليص عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطا وأكثر أفقيا ويساهم هذا التوجه بتحقيق الميزة لتنافسية للمنظمات

3. التقليل من وحدة الأمر Reducing Unity of Command

من المبادئ الكلاسيكية التقليدية أيضا مبدأ وحدة الأمر، وينص هذا المبدأ على عدم تجاوز المرجع وأن يتبع كل موظف في المنظمة رسميا لمسئول أو مدير، ولا يجوز التبعية لمدير آخر. وهذا ما تؤكده المبادئ الكلاسيكية في الإدارة لمنع أي ازدواجية في المرجعية، ومنع صدور أوامر من أكثر من مدير، ولمنع حصول الموظف على أوامر متضاربة من مصادر توجيه متعددة. ولكن هذه المبادئ لا تصلح للقرن الواحد والعشرين في ظل المنظمات الأفقية

وفي ظل المنظمات التي تعمل على أساس روح الفريق. ومبدأ وحدة الأمر ينظر له في الوقت الحاضر من قبل كثير من المنظمات والباحثين على أنه يتعامل مع العاملين على أساس أبوي، وعلى مبدأ من عدم الثقة، وعدم الأهلية **(Pefeffer, 1994)**.

الاتجاه المعاصر في وحدة الأمر: تستخدم منظمات القرن الواحد والعشرون تنظيم الفريق وقوى العمل ذات المهام المحددة **Task Forces** والتنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن **Customer Conscious** ولا تهتم بالمركزية ومن هنا لا ضير في أن يتلقى الموظف تعليمات من أكثر من جهة أو شخص إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل.

4. نطاق إشراف واسع Wider Span of Control

نطاق الإشراف هو عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة وفاعلية. فنطاق الإشراف الضيق يعني بأن عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف مدير، قليل ونطاق الإشراف الواسع يعني أن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد كبير. وشروط نطاق الإشراف الصحيح أن يتحقق الإشراف بكفاءة وفاعلية. ولا يوجد عدد مثالي يمكن تحديده لنطاق الإشراف بسبب اختلاف قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام التي يقومون بها واختلاف حاجاتهم للمتابعة والإشراف. ويقل أعداد المرؤوسين تحت نطاق الإشراف كلما نقصت معرفتهم ومهارتهم أو كلما تناقصت ثقة الإدارة بهم. ومن المعروف أن هنالك علاقة عكسية بين نطاق الأشراف وتكاليف الإشراف، فكلما اتسع نطاق الإشراف نقصت تكاليف الإشراف. وهنالك علاقة أيضا بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم وأسفله. فالهياكل التنظيمية المنبسطة ذات نطاق إشراف واسع والهياكل التنظيمية الطويلة والهرمية العمودية نطاق الإشراف فيها ضيق. ولكن المنظمات الهرمية الطويلة لديها مديرون أكثر، فهي أكثر تكلفة وهي أقل كفاءة وأقل مرونة وأقل استجابة للسوق وللزبائن من المؤسسات المنبسطة.

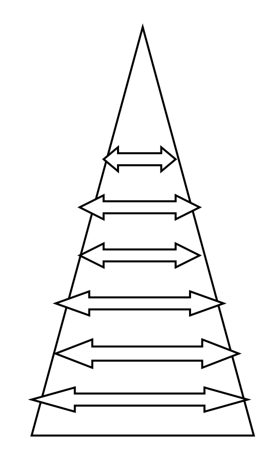
الاتجاه المعاصر في نطاق الإشراف: التحول إلى نطاق الإشراف الواسع المصاحب لعملية اختصار العديد من المستويات الإدارية و هي المصاحبة لعملية التمكين ودفع مزيد من الثقة وتحمل المسؤولية للمستويات الدنيا من المؤسسة، بسبب قلة حاجة هذه المستويات للإشراف الذي كان سائدا في المنظمات التقليدية ونتيجة لزيادة معرفتهم. ومهارتهم[1].

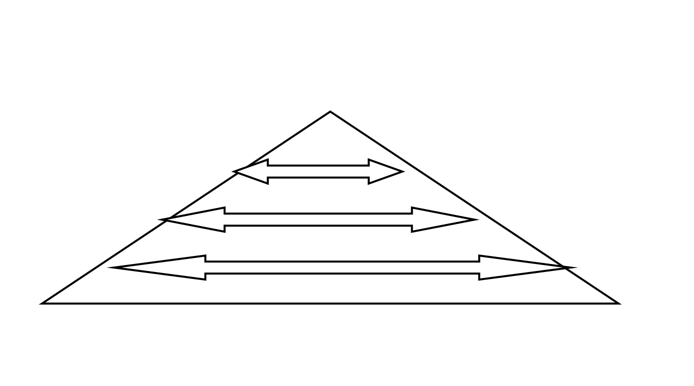
والأساليب التنظيمية المناسبة بدأت تتطور بشكل تدريجي مع التطور الطبيعي في المتغيرات الخارجية والداخلية التي حتمت على المؤسسات أن تتحول عن التنظيم الرأسي القديم. فكيف تم ذلك؟

بدأت المؤسسات تدرك أهمية الدور الذي يقوم به الموظفون في قاعدة الهرم التنظيمي ودور المهارة والمعرفة التي يمكن أن يتمتع بها هؤلاء. يقول بيتر دركر عالـم الإدارة المشهور بأننا أصبحنا نعيش اليوم في زمن يسمى زمن المعرفة وآخرون يرون أننا نعيش في عصر الثورة المعلوماتية والثورة الرقمية وغيرها من الثورات التي تعتمد على سلاح المعرفة والعلم. وهذا كله ليس من فراغ وإنما من المشاهدات الحقيقية للتطور الملحوظ في إمكانيات الموظف ومكتسباته العلمية والمهاراتية، حيث كان الموظف قبل عشرات السنوات يعتمد على المهارة العضلية والقدرة التقليدية أكثر من اليوم حيث يعتمد العامل في البنك وفي المستشفى وفي المصنع على أدوات أكثر تقنية تتطلب مهارة أعلى. ونتيجة لما سبق ساهمت هذه التطورات في التحول التنظيمي بزيادة نطاق الإشراف (**Span of Control**) بحيث زاد عدد الموظفين وقل عدد المديرين، وهذا أدى إلى تحول في الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل الهرمي المنسبط كما يوضح المثال الآتي في شكل رقم (5)، فزاد عدد الموظفين في القاعدة وقل العدد في الإدارة الإشرافية، ورافق ذلك إعطاء صلاحيات أكبر لقاعدة الهيكل التنظيمي. والشكلان الآتيان يبينان تصميماً للهيكل التنظيمي الهرمي إلى اليمين والهيكل التنظيمي المنبسط إلى اليسار، فيدل الأول على عدد أكبر من المستويات الإدارية التي تفصل بين القمة والقاعدة، ويوضح الشكل الثاني عددا أقل من المستويات الإدارية واتساعا أكبر في نطاق الإشراف، مما يساهم في زيادة كفاءة وفاعلية هذا التصميم عندما تتحقق شروط

المعرفة والمهارة والاستقلالية لدى العاملين وعندما يتوافر لهم التمكين والحق في التصرف بحرية واعتمادية متبادلة.

شكل رقم5 مقارنة بين الهيكل المنبسط والعمودي





وتبع هذا التحول تحولات تدريجية في الأشكال التنظيمية فلم يعد تصميم الهيكل التنظيمي على شكل المثلث كما هو في الشكلين السابقين ،وإنما تحول إلى شكل المصفوفة التنظيمية ومن ثم تحول في بعض المنظمات إلى الشكل الدائري أو الأفقي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم6 التنظيم الأفقي



ومن مزايا هذه التنظيمات أنها تعتمد على روح الفريق بحيث يكون لكل فريق قائد يعمل لهدف معين ويتبلور هذا الهدف في محور عمل المنظمة الأساسي كما هو مبين في منتصف الشكل ويبدو أن الجميع يعمل بتنسيق وتعاون نحو تحقيق هذا الهدف المحوري.

كما تسعى جميع الفرق وتتعاون بوظائف مختلفة بعضها مع بعض في سبيل تحقيق الهدف المركزي الذي تسعى له المؤسسة، ومن الأشكال الأخرى، المصفوفة التنظيمية (**Matrix org.**) ، حيث يقوم هذا النوع من التنظيم على الجمع بين المؤسسة الوظيفية (**Functional organization**) والتنظيم على أساس المنتج أو المشروع في نفس المؤسسة.

ويصعب المجال هنا لذكر جميع التنظيمات وتطوراتها التاريخية بشكل دقيق وبإسهاب كامل، ولكن تجدر الإشارة إلى أنه لا يخلو في الوقت الحاضر كتاب من كتب مبادئ الإدارة[4] إلا ويبين بالتفصيل هذه التطورات في التنظيم من التنظيم الهرمي التقليدي الذي لا يتكيف بحرية مع المتغيرات الخارجية إلى التنظيمات التي أصبحت اليوم تخرج عن الإطار التقليدي بسبب حتمي لا مناص منه وهو التغيرات الداخلية والخارجية، وعلى وجه الخصوص التغير التكنولوجي والمعرفي والعلمي الذي سمح للموظف أن يمتلك إمكانيات وقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية في العمل بشكل أكبر من السابق.

هنالك طبعاً أسباب كثيرة لتمكين الموظف ومن بينها العلاقة بين التمكين والتنظيم وهي علاقة تبادلية، أي إنه لا يمكن للموظف التمكين في ظل الهياكل التنظيمية القديمة، ولكن في زمن مؤسسة الفريق والمؤسسة الأفقية فإن الإدارة أصبحت أكثر ميلاً لإعطاء الموظف مستوى أكبر من الحرية في العمل وحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرا،ر والتدخل في شؤون كانت قبل فترة من الأمور التي لا تعنيه فأصبحت ضمن اهتماماته. كل هذا ساهم في تبلور رؤية الإدارة لأهمية موضوع التمكين ودوره في تكوين وتشكيل نتائج جيدة على مستوى الأداء وخاصة في المؤسسات التي يتفاعل فيها الموظف في أول السلم التنظيمي مع الزبائن وجهاً لوجه (المؤسسات الخدمية). هنا بالذات تكمن أهمية التمكين في أن يعطى الموظف الحرية والاستقلالية المضبوطة لإرضاء العميل والمحافظة عليه.

تجدر الإشارة هنا إلى أن تصميم المنظمات على شكل تقليدي، كما هو سائد في الكثير من منظمات الأعمال، ربما يفقدها القدرة على الابتكار ومواكبة التطورات المعاصرة.

5. المركزية واللامركزية:

المركزية تتلخص بصنع القرار بواسطة المركز، أي بواسطة الإدارة العليا، بينما في اللامركزية يتم تفويض الحق في عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

واللامركزية الصحيحة هي تلك التي تقلص المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا.

والكثير من المديرين من يعتقدون أن مؤسستهم تسير وفق اللامركزية ولكن يقول توم بيترز صاحب الكتاب الشهير **In search of excellence** البحث عن التميز[5]. أن معظم المديرين في المؤسسات يعتقدون أنهم يمارسون اللامركزية ولكن هذا غير صحيح. فمن أهم الملامح غير الملموسة لممارسة اللامركزية الصحيحة ما يأتي:

1. تدفق المعلومات: فيتحرك الأفراد في المواقع الأمامية ويجمعون معلومات دقيقة وحديثة من أجل اقتناص الفرص.
2. تشجيع الإبداع والابتكار لأشياء غير متوقعة لا من قبل المنافسة المؤسسات ولا من قبل السوق والمستهلك، ومثال ذلك عندما قامت شركة (كرايزلر) بصناعة ال(ميني فان) فكانت الحاجة إلى سيارة تجمع بين (الميكروباص) والسيارة الصغيرة حاجة غير مدركة أو مرئية في السوق.
3. صدق وشفافية المعلومات اللامركزية السليمة تسمح بنقل المعلومات غير المحرفة بالحصول عليها من مصادرها مباشرة دون تدخل الإدارة الوسطى مثلا. وهذه المصادر للمعلومات قد تكون المستهلك أو الموزع أو البائع أو المؤسسة.
4. انتقال المعلومات بشكل متوازٍ: أي أن المعلومة لا تنتقل بالتمرير من نقطة إلى أخرى ولكن يتعامل مختلف الأفراد في مختلف الميادين مع نفس المعلومات في نفس الوقت بمعالجة المعلومات بشكل متناسق ومتوازي فتختفي فترات الانتظار ويستغل الوقت بدلا من نقل المعلومة من فرد إلى آخر إلى آخر وهكذا في النظام المركزي.
5. تمكين الموظف في الخطوط الأمامية.
6. سرعة المعلومات المرتدة**Feedback**: فعندما تكون قريبا من الحدث، فإنك تسمع بسرعة أو ترى بنفسك ردود الفعل على المنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلكين بذلك تستطيع التكيف بسرعة وتعديل خطئك بشكل لحظي.
7. كثرة المحاولات: فيعتمد النجاح على التجربة والخطأ.

8. تحمل للمسؤولية والسيطرة: السيطرة المركزية للاتحاد السوفيتي أدت إلى زيادة الإنتاج في البداية، ولكن انهار السوق في النهاية، فكانت 60% – 80% من المنتجات الزراعية تتلف بسبب غياب صاحبها وتحكم المركز وغياب التفويض والسوق.

فاللامركزية الحقة تعني تمكين الموظف وملكيته لعمله وتعني الإدارة المتحررة مشاركة أكبر، فالعامل ليس جزءاً من الشركة بل هو الشركة. وهو لا يدين بالولاء للإدارة بل لنفسه. وهو ليس بحاجة إلى من يراقبه لأنه يراقب نفسه بنفسه فحتى بالصناعات الإنتاجية الملموسة فإن خطوط الإنتاج تتحول إلى خطوط خدمات.

هذا ويمكن المزج بين المركزية واللامركزية في نفس المنظمة بحيث تتخذ بعض القرارات الهامة بشكل مركزي، ويتم تفويض القرارات ذات العلاقة بالمستويات الإدارية المختلفة لتلك المستويات صاحبة العلاقة. إن التطور في أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات قد مكن المديرين في الكثير من المنظمات من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين الموظفين بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات ونتائج الأداء ومراقبة كل التطورات بشكل إلكتروني، دون الحاجة إلى التدخل المباشر بكل شيء فمديرو شركة بانك ون **(BankOne Inc)** مثلا توسعها وانتشار فروعها عبر العالم فهذا لم يؤثر على تمكين مديري الفروع أو الموظفين في الفروع المختلفة. وقد تمكنت إدارة البنك من تفويض كل ما يمكن تفويضه والقيام به من قبل الفروع، وبقي للإدارة العليا الحق في اتخاذ ما ينبغي من قرارات مصيرية أو هامة محتفظة بها بشكل مركزي.

> الاتجاه المعاصر في المركزية واللامركزية: كلما كان متاحا فإن التمكين يمكن أن يساهم في زيادة مستوى اللامركزية في المنظمة.وإن التطور في نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات قد ساعد مديري اليوم على تفويض كل ما يمكن ليتمكنوا من التفرغ لكل ما هو أساسي ومصيري بالنسبة للمنظمة.

(الهايبراركي) Hyperarchy ، هيكل تنظيمي معاصر

ومن الهياكل التنظيمية المعاصرة والمتطورة عن الهياكل التنظيمية السابقة نمط تنظيمي يعرف (بالهايبراركي) **Hyperarchy** وهو ذلك التنظيم المفتوح الذي[6] يساهم هذا في إطلاق طاقات الموظفين الكامنة بشكل غير عادي.**(Gary,.)**

فيقول فيليب إيفانز الاستشاري المعروف: إن الهايبراركي هو فريق منظم ذاتياً وتتدفق بين أعضاءه روح معنوية عالية وتفاعل عجيب، وهذا التنظيم ليس في خيال هذا الرجل وأحلامه وإنما في واقع شركة تويوتا المعروفة، ومجتمع هذا النوع من التنظيمات منظم ذاتياً ويعمل بما يشبه العمل التطوعي. ومعروف بأن الأفراد الذين يعملون مع جماعات عمل تطوعي لا يحتاجون إلى من يراقبهم أو يدفعهم للعمل فهم بأنفسهم طواعية يعملون بفاعلية وطاقة عالية جداً. هذا الأمر طبعاً لا يمكن بحال من الأحوال أن يكون متاحاً في الشركات التقليدية، وهذا التنظيم ساهم في إنقاذ شركة تويوتا في عام 1997 من كارثة محققة من خلال هذا النوع من التنظيمات الذي عمل على إخماد حريق شب في أحد خطوط الإنتاج، واستطاع الموظفون بطاقاتهم الفائقة الذاتية أن يخمدوا الحريق. ويقول لورين جيري **(Loren Gary)** في مارس 2004 انه من سياسات تويوتا عدم تكديس البضائع في المخازن، فقد أدى الحريق إلى حدوث نقص في التزويد، فقرر الفريق إنتاج مواد من التي أتى عليها الحريق باستخدام ما هو متوافر من الأجهزة.

حينها قام كل فريق من الفرق التي تعمل في التزويد بإدارة شبكتين فرعيتين حتى أصبح الإنتاج مضاعفاً. هذا كله احتاج من الموظفين إلى بذل قصارى جهدهم لتعويض النقص في التوريد دون توقع تعويض، أو مقابل من الشركة. وتقول نشرة المختار الإداري التي تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي[7] في ترجمة مقالة لورين جيري أنه لم تقف شبكة التوريد الرئيسية التي احترقت مكتوفة اليدين، بل دخل الموظفون المخازن المحترقة بعد إطفاء الحريق مباشرة، وقاموا بعملية جرد، وزودت قنوات التوريد الأخرى بما تبقى من معدات وآلات ومواد نجت من الحريق. وفي خلال عشرة أيام فقط انتهت آثار الكارثة، وعاد ستون خط إنتاج إلى العمل بطاقتها السابقة.

النجاح في هذا التنظيم الذاتي يبدو واضحاً من منطلقات اقتصادية وشخصية بحتة، ففي المؤسسات التقليدية يعتبر عقد العمل والوصف الوظيفي ملزماً ويحد من حرية أداء الموظفين، كما يملك من يتحكم في المعلومات السلطة المطلقة. لكن تنظيم (الهايبراركي) يمتلك قوانين بسيطة لزيادة شفافية المعلومات التي تتاح للجميع. فلدى كل موظف الحق

المكتسب الاطّلاع على ما يفعله الآخرون بوضوح (يرى مثلاً كل مبرمج أو محاسب إنجازات زملائه فتحفزه على المنافسة والعمل. أو يرى قصور أداء زميل له فيهرع لتقديم يد العون والمساعدة). كل ذلك يؤدي إلى زيادة الثقة والتعاون في تنظيم (الهايبراركي) المفتوح والمنظم ذاتياً. فعندما شب الحريق في أحد خطوط إنتاج تويوتا، شعر الجميع بمستوى متوقد ومنقطع النظير من المسؤولية وهرعوا بسرعة فائقة دون أن يطلب منهم ودون انتظار حوافز أو مكافأة. وذلك لأن الشفافية والثقة جعلت الجميع يستشعرون أعلى مستويات المسؤولية والأمانة.

إنه بسبب التحديات التي تحفز على الابتكار والتكيف مع المتغيرات، على المنظمات المفتوحة وعميقة التنظيم توليد درجات عالية من الطاقة والتفاعل أكثر من القوانين وأساليب التنظيم الهرمي من أعلى إلى أسفل. لأنها تسمح للمشاركين بحرية اختيار مهامهم والعمل وفق قدرات كل شخص، مع الشعور بالرضا الشخصي عن العمل فكلما زادت إنتاجية العاملين في منظمات مفتوحة، زاد رضاهم عن أنفسهم وكلما زاد رضاهم زادت ثقتهم بأنفسهم، وكلما زادت ثقتهم بأنفسهم وزملائهم زادت شفافيتهم، وكلما زادت الشفافية يصبح النظام أكثر انفتاحاً وعمقاً وتفاعلاً. وعندما تبدأ دائرة الفاعلية في أي منظمة، فإنها لا تغلق أبداً، فيصبح النظام مفتوحاً دائماً ومنطلقاً أبدا **(Gary, 2004)**.

التفكير خارج الصندوق:

التفكير خارج الصندوق مجازاً لوصف أولئك الذين يمتلكون القدرة على التفكير بشكل مختلف خارج العرف التقليدي المحدد والجامد. ولا يستطيع فعل ذلك إلا المتمردون على الروتين الذين يتمتعون بقدر كبير من الرغبة في التميز والتجديد ومواجهة التحديات.

أما التفكير داخل الصندوق فلا يكلف صاحبه شيئاً سوى الخضوع للنظم التقليدية بطريقة استسلامية سلبية. صحيح أن التفكير الروتيني والتقليدي يحمي صاحبه من المخاطرة والوقوع باحتمالية الخطأ إلا أن المخاطرة المحسوبة والمدروسة والخطأ الناتج عن التجربة بقصد الإبداع، هذه العوامل (المخاطرة والخطأ) جزء أساسي من متطلبات النجاح على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة[8].

تجدر الإشارة هنا إلى أنه عندما يطلب المدير من الموظف واجباً ما فإن المدير عادة يعرف مسبقاً الإنجاز المطلوب من الموظف وحدود ذلك الإنجاز ولكن هنالك ما نسبته 1% تقريباً من الموظفين الذين يفاجئون مديريهم بتقديم شيء خارج إطار الصندوق بحيث لا يتوقع

المدير هذا التميز والاختلاف الإيجابي في ذلك العمل. وهؤلاء الذين يقومون بما يتجاوز حدود المطلوب والواجب هم الذين ينجحون ويصلون إلى مراكز التميز والإبداع إذا توافرت لديهم الظروف المواتية لذلك.

مثل هؤلاء المرؤوسين يحتاجون إلى مديرين من نوع آخر أيضاً فهم يحتاجون إلى مدراء لديهم تميز في النواحي االآتية:

1. وجود رؤية واستراتيجية شاملة وعلى أسس مرتبطة برسالة المؤسسة وقيمها.
2. وجود توجه لدى المديرين نحو تنمية المنظمة وتجديدها بشكل دائم.
3. عدم قبول الوضع الراهن على أنه وضع آمن ومستقر وعدم القبول بالحقائق على الأرض.
4. تشجيع الإبداع والتميز.
5. تشجيع روح المخاطرة وتحمل الخطأ.
6. تحمل مستويات من الإرباك وعدم الوضوح (لأنه عندما تكون البيئة متغيرة وديناميكية التغير فإن الحلول تبدأ أحياناً ضبابية وغير واضحة، وهذا هو الوضع المناسب في مثل هذه الحالات).
7. تشجيع التمكين والمرونة والروح المبادرة لدى أفراد المؤسسة.
8. الاهتمام بالمضمون والجوهر والابتعاد عن الشكليات.
9. ديمومة البحث والإطلاع على تجارب الآخرين سابقين ومعاصرين.

فدور القيادة هنا دور محوريّ وأساسيّ في بناء تنظيم يشجع هذه المحاور التسعة من خلال المرونة في النظم والقوانين والعلاقات الرسمية وغير الرسمية ومن خلال هيكل تنظيمي مرن يعطي المبدع مجالا للإبداع وللمجتهد نصيب من الاجتهاد.

هذا كله يحتاج إلى قادة يرون المؤسسة بعين ثاقبة كالسفينة التي تمخر عباب البحر وكل واحد منهم قبطان تلك السفينة ذات الوجهة المحددة، هؤلاء يرون مؤسسة لا مصالح شخصية، يرون أهدافاً استراتيجية لا أهدافاً جزئية. يرون مصلحة عامة لا مصلحة خاصة يمشون في الميدان لا يجلسون في أبراجهم العاجية، لذلك فإنّ وجود موظف ناجح ومبدع دون قائد ناجح ومبدع يؤدي إلى مؤسسة فاشلة.

ووجود قائد ناجح ومبدع دون موظف مبدع وناجح يؤدي أيضاً إلى مؤسسة فاشلة. علماً بأن خطورة البديل الأول أكبر من خطورة البديل الثاني في هذه المعادلة.

التحولات التنظيمية

يقول توم بيرز في كتابه الإدارة المتحررة 1992[9] هنالك تحولات هائلة تجتاح المؤسسات والشركات العالمية، وهذه التحولات هي حقائق تشهدها شركات عالمية ناجحة وهي كذلك لأنها متحررة ومتحولة. وهي تحولات في ثقافة المؤسسات وطرق التنظيم والعمل وتغيير نظام الحوافز واستغلال الموارد وأساليب التخطيط. وهذه التحولات تتطلب إعادة هيكلة المؤسسات.

وقد شملت هذه التحولات النواحي التنظيمية الآتية:

1.التوسع من التنظيم الرأسي إلى الأفقي وهذا يستدعي مزيدا من التفويض والاعتماد على المستويات الإدارية الدنيا وعلى خط المواجهة في المؤسسة أي ذلك الخط الذي يعمل فيه الموظفون الذين يتعاملون مع الزبائن مباشرة.

2.من التخطيط في كل الأسواق إلى اختيار السوق المناسب

3. من الاتكالية إلى إنجاز العمل بالاعتماد على الذات

4.من التخطيط المستمر إلى العمل المستمر

5.من أداء نفس العمل بنفس الطريقة إلى الإبداع وتأدية العمل بطريقة مختلفة أو ابتكار أعمال مختلفة من الأصل والانتقال إلى الجامعة المفتوحة والتعليم المستمر

6.من المركزية إلى اللامركزية ومن البيروقراطية إلى التمكين

7ومن مكافأة الأقدمية إلى مكافأة الإنجاز والإبداع.

8.من العامل المستخدم إلى العامل صاحب العمل.

9.ومن حلقة الإنتاج إلى الحلقة المعرفية[10]

10.من التركيز على الحجم والكفاءة إلى التركيز على الفاعلية

11.من الثبات إلى التكيف

12.من المتوقع إلى المفاجئ

فقبل أن تسقط المنظمات وتتداعى هياكلها التنظيمية الهرمة لا بد من التغيير فهناك مؤسسات وشركات تتداعى أمام أعين الجميع كما يقول توم بيترز فتختفي المباني الكبيرة المكدسة

بالموظفين كما اختفت المصانع التي كانت تقاس بالأميال طولا وعرضا بسبب ضعف هذه المنظمات من الناحية الهيكلية والتنظيمية وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات وعدم قدرتها على منح العاملين مناخا تنظيميا مناسبا من أجل إطلاق الطاقات الإبداعية الخلاقة لديهم. إضافة إلى عدم الاستفادة من قدرات العاملين ومواهبهم وآرائهم بسبب منعهم من أي فرصة للمشاركة والتمكين.

العيش في عصر السرعة

تحتاج معالجة بوليصة التأمين في إحدى الشركات وانتقالها من قسم إلى آخر ومن مسؤول إلى آخر 23 يوميا بينما يبلغ الوقت الفعلي لإنجازها 18 دقيقة فلماذا تمر البوليصة في عدة إدارات علما بأن موظف واحد الآن في شركة تأمين ناجحة يتمكن من إنجازها في دقائق.

كما تحتاج شركة طيران ناجحة مثل **Southwest Airlines** إلى 15 دقيقة لتفريغ الطائرة من حمولتها من الركاب وإعادة تحميلها وإقلاعها ثانية. الأمر الذي عجز معظم المنافسين عن تفسير هذه الظاهره. وسر ذلك يبدو بالإنسان، فإذا تكونت لديه الإرادة على العمل والتعاون مع الإدارة والشعور بأنه هو نفسه صاحب المؤسسة فيمتلك عندها دافع وحافز لا يمكن مضاهاته بأي عامل أو عنصر من عناصر العمل الملموسة أو المشاهدة للعيان.

الخلاصة

إن التمكين بصفته مفهوماً معاصراً يتطلب تنظيماً معاصراً أيضاً. فمما سبق، نستنتج وجود علاقة بين التنظيم وتصميم الهيكل التنظيمي من ناحية ومستوى التمكين من ناحية أخرى. وتوضح المحاور الآتية خلاصة للتحولات اللازمة من أجل الانتقال للتنظيم المناسب الذي يتناسب مع مفهوم التمكين بشكله المعاصر:

1. الانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية التي تعد إطاراً مناسبا لمزيد من المشاركة وحرية التصرف والتمكين لدى العاملين.
2. تصميم الهياكل التنظيمية بشكل تقترب فيه المنظمة من زبائنها بشكل أفضل.
3. محاولة تقليل عدد المستويات الإدارية والتقليل من الالتزام الحرفي بمبادئ الإدارة التقليدية مثل مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي وغيرها.

4. أن يكون نطاق الإشراف واسعاً مع مراعاة تحقيق الكفاءة والفاعلية المناسبتين.
5. الاتجاه نحو اللامركزية.
6. تشجيع التفكير الخلاق من خلال القوانين والأنظمة التي تشجع المرؤوسين على حرية التفكير خارج إطار النصوص المحددة والتفكير **خارج الصندوق**.

مراجع الفصل وهوامش الفصل

[1] عسكر، سمير (1997) أصول الإدارة، الطبعة الخامسة، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي.

[2] Schermerhorn, J (2002) *Management*, Seventh Edition, John Wiley and sons, inc.

[3] Harvey, D and Brown, D, (2001), An Experiential Approach to Organization Development, Sixth edition, Prentice-Hall.

(4) Daft, R (1997), *Management*, Fifth edition, The Dryden Press, pp.556-557.

[5] توم بيترز من أكثر الناس تأثيرا كعالم في إدارة الأعمال وخاصة في عقد الثمانينات من خـــلال كتابه الشهير الذي ألفه في عام 1982 عن أكثر الشركات الأمريكية نجاحا وتفوقا وقد لخص في كتابه أهم الممارسات الإدارية التي تمارسها هذه الشركات الناجحة مما مكنها من الوصول إلى النجاح والتفوق.

[6] Loren Gary (2004), The Rise of Hyperarchies, Harrods Management Update, March, Vol,59, No.03.

[8] المختار الإداري.(يونيو 2004)، التفكير خارج الصندوق، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، ص 10.

[9] Peters, Tom (1992), *Liberation management*, Alfred A.knoph, ed, N.Y

[10] الحلقة المعرفية تعني بناء شبكة علاقات غايتها بناء واكتساب المعرفة بشكل مستمر ومتجدد.

الفصل السادس

واقع التمكين من خلال:
تطبيقات وتجارب رائدة

مقدمة

هنالك وجهات نظر مختلفة ومتباينة في أدبيات التمكين، ففيما يرى البعض أهمية هذا المفهوم وضرورته لمنظمات القرن الواحد والعشرون يرى آخرون عدم جدوى تمكين الموظفين**(Argyris, 1998)**[1] وعدم واقعيته، لصعوبة تطبيقه وعدم جدية المديرين في تنفيذه، حتى ولو كانوا مقتنعين بأهميته وجدواه. ومنهم من يجادل: أن التمكين ما هو إلا وهم أو موضة عابره **(Eccels, 1993)**، في عالم الإدارة، كبقية الموضات في المفاهيم الإدارية التي تأتي وتذهب مثل إدارة الهندرة **(Reengineering)** وإدارة الجودة الشاملة والمقارنة المرجعية **(Benchmarking)** وغيرها من المفاهيم المعاصرة التي ينظر لها البعض على أنه موضات عابرة **(Fads)**[2].

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة والرد على مثل هذه الجدليات، من خلال تجارب وقصص واقعية حدثت في تاريخ المنظمات الناجحة، وغير الناجحة من أجل الإشارة إلى واقعية وشرعية هذا المفهوم المعاصر. وعلى الرغم من أنه لا بد من الإشارة إلى أنه من الممكن أن يفشل مشروع التمكين لدى من يفشل في تهيئة الظروف والمقومات المناسبة لتطبيق هذا المفهوم، كما يؤكد هذا الكتاب في مختلف أجزاءه وفصوله.

فهنالك تجارب وقصص كثيرة تدل على ممارسة واقعية لمفهوم التمكين بأشكال متعددة. وهذا الفصل يهدف بشكل أساسي إلى نقل القارئ من الواقع النظري إلى الواقع العملي من خلال التطبيقات والحالات الرائدة في تطبيق هذا المفهوم، وما يقابلها من شركات ربما وصلت إلى القمة في مرحلة معينة ولكنها فشلت في المحافظة على تلك القمة.

إن عدم وجود تجارب غنية وكافية وموثقة من عالمنا العربي لا يمنع من الاستفادة من تجارب الآخرين ومحاولة اختبار هذه التجارب في واقع عالمنا العربي وفي واقع منظماتنا العربية التي لا تزال لم تنضج تجاربها بعد، بسبب حداثة تجاربها الإدارية والتنظيمية والمؤسسية. فالغرب والدول الصناعية لديها تجارب ناضجة لا يختلف عليها اثنان. تلك التجارب وتاريخها الطويل فمثلا تأسست شركة **Citicorp** عام 1812 و **Proctor and Gamble** عام 1837 وشركة **Johnson and Johnson** في عام 1886 وما زالت هذه الشركات ناجحة ومتميزة على الرغم من مرورها بنوبات متفاوتة من الفشل والنجاح إلا أنها حافظت على بقائها واستمرارها على مر العقود.

إن طرح تجارب هذه الشركات المعمرة قد يساهم في الاستفادة منها ومن تجارب الآخرين، كمصدر من أهم مصادر التعلم، ولكن ينبغي الحذر عند دراسة تجارب الآخرين وذلك

بدراستها دراسة واعية تحليلية بنظرة ثاقبة، وعدم تناول تلك الأفكار على عواهنها دون تمحيص وتدقيق. وخاصة محاولة تحليلها مرتين؛ مرة كأفكار نظرية بحتة ومرة عند محاولة تطبيقها، وهذا هو الأهم. ومن أهم ما يلزم الباحث والمدير العربي عند التعرض لهذه التجارب أن يحقق ويدقق جيدا في مدى ملاءمتها لبيئتنا العربية ولثقافتنا المؤسسية. فمن أكبر الأخطاء التي قد تحدث في هذا الإطار تطبيق مفاهيم لا تتناسب مع البيئة والثقافة والقيم والعادات والتقاليد المحلية. على الرغم من أن هنالك خطأ بالمقابل نقترفه أحيانا وهو محاولة رفض كل ما هو آت من الغرب بحجة عدم ملاءمته للبيئة العربية. فلا بد من التوازن بين الأمرين من خلال إحكام التفكير العلمي والعقلاني في أي فكرة أو مفهوم دون إصدار أحكام فورية ودون الاستسلام المباشر من غير تحقيق وتمحيص.

ولا يمكن إنكار حقيقة مهمة وهي أن معظم الإنتاج الصناعي والإنتاج الفكري والعلمي قادم من البيئة الغربية. فقد استطاعت أمريكا خلال الفترة من نهاية الحرب العالمية الثانية وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي أن تنتج أكثر من 75% من التكنولوجيا الحديثة في العالم. وقد أنفقت الحكومات والشركات الأوروبية أكثر من 20 بليون دولار على مشاريع البحوث متعددة الجنسية فقط في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وعمليات التصنيع المتقدمة وتنفق كل من ألمانيا واليابان بحدود 3% من دخلها القومي على البحوث والتنمية 3

في هذا الفصل سنتطرق لتجارب رائدة ليس فقط في إطار الموضوع الرئيس لهذا الكتاب ألا وهو التمكين، وإنما ما يدور حول هذا الموضوع من تقاليد تنظيمية تشكل مقدمات حقيقية وترب خصبة من أجل زراعة فسيلة التمكين ورعايتها لتصبح سلاحا تعيش من خلاله هذه المؤسسات سنوات وسنوات.

رؤية المؤسسات، لا رؤية المؤسسين (Visionary institutions)

إن أول من صاغ هذه التسمية، "**مؤسسات ذات رؤية**"، هم كل من **James C. Collins and Jerry I. Porras** في دراستهم المشهورة في كتاب **Built to last** 4 الذي يتحدث عن رؤية المؤسسات أو المؤسسات صاحبة الرؤية وهذه التسمية قد تبعث على الاستغراب، فقد عُرف في أدبيات الإدارة، تسميات مختلفة عن هذه التسمية، فهنالك رؤية القائد والقائد صاحب الرؤية الثاقبة ورؤية المدير الناجح ورؤية الإدارة العليا والرؤية الاستراتيجية للمدير الذي يتصف بالكاريزما وهكذا القائمة لا تنتهي من تسميات تشير إلى تمحور الرؤية وانطلاقها من شخص أو أشخاص يتسمون بقدرات خلاقة يتركون من خلالها بصماتهم على المؤسسة التي ينتمون إليها. أما هنا فسيكون الحديث عن شركات صاحبة رؤى لا أفراد أصحاب رؤى على الرغم

من أن هذا لا يقلل بحال من الأحوال من أهمية وجود أفراد وقادة يمتلكون رؤى وبصائر في قيادة مؤسساتهم إلى التفوق والنجاح. وهنا تجدر الإشارة إلى دور هؤلاء القادة في التمكين من خلال منح الآخرين مجالا واسعا من المشاركة في بناء المؤسسة وتقديم مساهماتهم في هذا البناء الذي ينتمي للجميع ولا ينتمي لشخص ما في المؤسسة.

إنّ الكتاب يقدم للقارئ العربي رؤية مغايرة عن الكثير من المفاهيم الإدارية التي تدرس في الجامعات العربية وحتى في الجامعات الغربية. فالمفاهيم التي ترعرعت في كتب الإدارة تتمحور حول دور القائد في بناء الأفكار العظيمة ودور القائد الفذ والقائد الكارزماتي وغيرها من المواصفات التي تدور حول دور القائد في تحديد مصير المؤسسة ونجاحها وتفوقها أو في فشلها وتدهورها. فهذا الطرح لا يكاد يرقى لمستوى بناء شركات معمرة ومن نوع" شركات الرؤية".

أما الشركات الناجحة فقد حظيت بقادة من أمثال **Sam Walton** مؤسس شركة **Wal-Mart** لتجارة التجزئة الذي ورد عنه قوله:

" لقد كرست حياتي في هذه الشركة لبناء أفضل شركة لتجارة التجزئة في العالم، ولم يكن في ذهني يوما من الأيام تأسيس ثروة شخصية كهدف أو كغاية"

[illegible] وي

الفرق بين مخترع الساعة ومخبر الوقت

" فمُخبر الوقت شخصية بارعة، بنظرة منه إلى قرص الشمس في أي وقت من الأوقات أو نظرة إلى النجوم يمكنه أن يخبرك عن الساعة والوقت بالتحديد بالسنة وباليوم والساعة والدقيقة. وهذا الشخص هو بارع حقا في الإخبار عن الوقت وبمقدوره أن يجيب أي إنسان يود معرفة الوقت أو الساعة، أفلا يكون هذا الإنسان أكثر براعة وعبقرية لو أنه بدلا من الإخبار عن الوقت صنع آلة، "ساعة توقيت"– لتخبر عن الوقت في أي وقت حتى بعد غياب هذا العبقري أو حتى بعد رحيله، عن هذا العالم. ففي الحالة الأولى إذا فقدنا مخبر الوقت فقدنا معه الوقت وفي الحالة الثانية لو فقدناه بقيت بعده تلك الآلة التي ستساعد البشرية على مر الزمان حتى بعد أن ينساه الناس لكنهم لن يتمكنوا من نسيان ما بين أيديهم مما وفره لهم ليدلهم على الوقت في أي مكان أو أي زمان."

القائد صاحب الرؤية أو القائد الكاريزماتي هو بمنزلة مخبر الوقت ولكن القائد الذي يبني مؤسسة تتجاوز الأشخاص وتزدهر بعد تعاقب القادة كمن يبني الساعة، ولا يقتصر دوره على مهارة إجابة الناس عن سؤالهم عن الوقت، وإنما في بناء آلة أي ساعة؛ تعطي الناس الوقت على مر الأزمان.

فالحديث في هذا الفصل عن مؤسسات بنيت وصممت لتبقى بسبب قادة كان جل اهتمامهم منصباً على بناء(ساعات) يعني مؤسسات تبقى وتستمر بقوى دفع ذاتية، لا مجرد بناء أمجاد تخلد ذكراهم على مر العصور. وهذا لا يمنع من وجود قادة يبنون مجدا ومؤسسات في آن واحد فيذكرهم التاريخ وتبقى صروحهم شامخة تدل عليهم. ولكن في حقيقة الأمر حتى هؤلاء فإنهم قد لا يكون في نواياهم أو من ضمن أهدافهم بناء أمجاد لهم وترك بصماتهم على منجزاتهم وإنما كان جل تركيزهم على بناء مؤسسات بإنكار ذاتهم فلم ينكرهم من جاء بعدهم. وبدلا من التركيز على سمات القائد الفذ فقد كان التركيز على سمات المؤسسة ذات الرؤية. وسمات المؤسسة ذات الرؤية تتحقق من خلال مساهمة كل فرد من أفرادها ومن خلال قدراتهم التفاعلية والتكاملية والإبداعية في المشاركة في البناء، تلك القدرات التي تتطلب مناخا من التمكين وحرية التصرف والانتماء الداخلي لدى هؤلاء الأفراد.

وفي السطور الآتية ما يقوض أسطورة الأفكار العظيمة والقائد المعجزة أو ما يدعى بقادة الإعجاب.

أسطورة الأفكار العظيمة

في 23 آب من عام 1937 التقى مهندسان وقد تخرجا تّواً من الجامعة وكانا في بداية العشرينات من العمر ودون أي خبرة إدارية فقد اتفقا على تأسيس شركة جديدة. ولم يكن لهما أي فكرة حول ماهية الشركة[5]. ما كانا يعرفانه هو فقط بناء شركة معا في مجال الهندسة الكهربائية. حاولا ولم يتوصلا إلى فكرة عظيمة. قرر كل من **Bill Hewlett and Dave Packard** أن يؤسسا الشركة وبعدها أن يفكرا في المنتج. وبدأت الشركة تعاني في تجربة أفكار ومنتجات مختلفة دون تخطيط وتركيز حتى عام 1940 عندما بدأت الشركة تكسب بعض العقود من الحرب.

شركة سوني أيضا عندما بدأت في عام 1945 لم يكن لدى ماساريو إبوكا، المؤسس أي فكرة محددة حول طبيعة المنتج الذي ستقدمه الشركة. وقد حاول المؤسس وعدد من الموظفين الذين باشروا معه العمل في الشركة التفكير والعصف الذهني فيما يمكنهم التفكير به كمنتج

لكي تنتجه الشركة. ليس هذا فحسب فقد كانت أول محاولة لشركة سوني هو (طباخ أرز بسيط) وكان قد فشل فشلا ذريعا. أما أول أهم منتج فقد كان شريط التسجيل الذي فشل أيضا في السوق.

مقابل هاتين الشركتين سوني وهوليت باكارد كانت كل من كنوود **(Kenwood)** و تكساس انسترمانتس **(Texas Instruments)** قد بدأتا حياتهما بأفكار خلاقة وأفكار عظيمة. نجحت هذه الشركات ولكنها لم تحافظ على المستوى نفسه الذي بدأت به تلك الأفكار العظيمة..

بالمقابل فقد بدأ **Sam Walton** مؤسس **Wal-Mart** دون فكرة عظيمة. لم يمتلك أي شيء سوى الرغبة في عمل ريادي مستقل وبعض المعرفة والرغبة في تجارة التجزئة، ويقول **Sam Walton** في مقابلة مع صحيفة نيويورك تايمز " لم يكن عندي أي فكرة عن هدف أو غاية محددة ولكن كان لدي الثقة الكبيرة بأنه بالعمل الجيد والجاد وتقديم الأفضل، ولن يكون هنالك أي حدود تقيدنا أو معيقات تقف أمامنا". **Walton** بدأ خطوة، خطوة من محل تجاري بسيط حتى وصلت المؤسسة إلى بناء فكرة عظيمة.

هذه الشركات الأسطورة مثل **Wal-Mart، Sony،HP** وضعت حدا للاعتقاد السائد المسيطر على تفكير كثير من الناس حول نشأة وتشكيل الشركات العملاقة والمعمرة أو الناجحة من حيث إنها لا بد إلا أن تبدأ بفكرة عظيمة. فيعتقد كثير من الرياديين المبتدئين أو ممن تراوده نفسه ببناء مشروع ما أنه لن يتمكن من ذلك دون فكرة عظيمة. وهذا الاعتقاد قد يساهم في تراجع كثير من الناس عن بناء مشاريع خاصة بهم ويبعدهم عن الأعمال الريادية والمشاريع الصغيرة التي قد تساهم في بناء اقتصاديات وطنية كبيرة.

ليس المقصود من هذا الكلام الترويج لنقض الأفكار العظيمة في بداية أي مشروع، ولكنه يؤكد حقيقة هامة مفادها؛ أن الأفكار العظيمة قد لا تعني كل شيء وقد لا تكون هي نهاية المطاف بحد ذاتها. فهناك كثير من الشركات بدأت بأفكار عظيمة وانتهت بفشل ولا أحد يعلم عن مصير هذه الشركات أي شيء كما لم يعد يذكرها أحد. فقد بدا لماريوت **(J. Willard Marriott)** مثلا الرغبة في إنشاء مشروعه الخاص دون فكرة عظيمة ودون حتى فكرة واضحة حول طبيعة ذلك المشروع. و**Nordstrom** بدأ مشروعا صغيرا بمحل أحذية صغير في وسط مدية سياتل و**Procter and Gamble** بدأ بمعمل بسيط لصناعة الصابون والشموع مقابل 18 شركة منافسة في سنسناتي **(Cincinnati)** في عام 1837. وموتورولا بدأت كمصلح بطاريات في إحدى الشركات الأخرى و **Philip Morris** بدأ تاجر تجزئة صغير في صناعة التوباكو والسجائر في أحد أزقة لندن.

وهنالك تجارب رائدة في العالم العربي، منها على سبيل المثال البنك العربي، ومؤسسه عبد المجيد شومان. وتم افتتاح أول فرع من فروع البنك العربي في القدس الشريف عام 1930 وقد كان المشروع بداية متواضعة والآن بعد أكثر من سبعين عاما نرى هذا المشروع يتحول إلى منظمة عابرة القارات بفروع تمتد حول العالم. وقد كانت رؤية مؤسس هذا المشروع تتجاوز المصالح الخاصة إلى المصالح العامة التي تتعلق بالتنمية الاقتصادية العربية ومحاربة البطالة والنهوض بالاقتصاديات الوطنية إلى مستويات عالمية متقدمة وذلك من خلال إدارة العنصر البشري إدارة ناجحة ومنح العاملين فرصا ربما لا تتوفر في الكثير من المنظمات الأخرى[6].

في الحقيقة فإن بعض الشركات الناجحة والرائدة عالميا في الوقت الحاضر مثل سوني بدأت حياتها بسلسة من الفشل تلو الفشل وشركة(**3M (Minnesota Mining and Manufacturing Co** بدأت بمنجم لأكسيد الألمنيوم وكان المشروع فاشلا مما أدى إلى خسارة المستثمرين وامتعاضهم عما آلت إليه أسعار أسهمهم. وقد كانت بداية هذه الشركة في غاية السوء لدرجة أن مديرها التنفيذي لم يتسلم راتبه لعدد من السنوات التي أدار بها هذه الشركة. بينما في المقابل فإن منافس هذه الشركة نورتون بدأ بمنتجات متميزة وابتكارية وقدم حصصاً جيدة للمساهمين لمدة 15 عاما تقريبا وضاعف رأس ماله 15 ضعفا خلال تلك الفترة. ولكن عند المقارنة بين الشركتين نجد أن الشركة الثانية نورتون لم تدم طويلا، ولم تعمر وتصبح أسطورة من النجاحات كما حدث لشركة **3M** المعروفة عالميا التي تصل منتجاتها من الأوراق اللاصقة إلى مختلف أنحاء العالم وهي التي تصنع أنواع مختلفة من الأقراص المدمجة وغيرها.

وأول طائرة لبل بوينج **(Bill Boeing)** كانت تجربة فاشلة في عالم الطيران مما أدى بصاحبها بل لدخول تجارة الأثاث لكي يتمكن من البقاء في السوق. بينما في المقابل فإن شركة **(Douglas Aircraft)** كانت قد بدأت بنجاح مثير في مجال الطيران وقد صُممت لتصبح شركة الطيران الأولى في العالم. وعندما تقارن والت دزني **(Walt Disney)** مع **(Columbia Pictures)** تجد بأن الأولى قد بدأت بمسرح فاشل ولكن الثانية بدأت بتقديم فيلم حقق لها مردود يعادل 130000 دولار بتكاليف 20000 دولار في عام 1922 فيما كانت شركة والت دزني ومسرحها لا أحد يعرف عنه شيئا.

انظر الآن إلى كل من هاتين الشركتين، تجد أن الفارق بينهما الآن كالفارق بينهما في عام 1922 ولكن معكوسا هذه المرة لصالح الشركة التي لم يكن يعرفها أحد في بدايتها مقابل تلك التي كانت حينها على لسان الجميع.

إن هذا يدلنا على حقيقة أن الأفكار العظيمة تكمن في البناء التراكمي لقدرات المؤسسة وليس في بروز فكرة رائعة وعظيمة في مرحلة من مراحل حياتها سواء نشأت الفكرة في بدايتها أو في نهايتها فتشبه الفرق في القصة بين من يجيد إعلام الناس عن الوقت بدقة ومن يصنع لهم وسيلة "الساعة" التي تعطيهم الوقت في أي وقت وفي أي مكان بوجوده وحتى بعد أن يذهب. وحقيقة بناء المؤسسة كبناء تلك الساعة التي تبقى عقاربها تدور وتعطي الوقت لناظرها. والمتابع للمنظمات ذات التجارب الناجحة يرى دورا هاما فيها للقيادة في تمكين المرؤوسين ومنحهم حقا في بناء الصرح وحرية في التصرف ومساهمة في اتخاذ القرار، بل وأبعد من ذلك، وجود شعور عام بأن البناء ملك للجميع وليس ملكا لفرد أو مؤسس.

فالمؤسسات والقادة قد يكون من واجبهم أمام هذه الحقائق إدراك حقيقة التحول من بناء أمجاد لأشخاصهم إلى بناء مؤسسات بمساهمة كل فرد فيها لكي تبقى تلك المؤسسات للجميع لا لتبقى لفرد أو فئة على حساب فئات أخرى. فدور مساهمة الأفراد هنا، جميع الأفراد هي المسألة المحورية في استمرارية المؤسسة وبقائها على مر العقود والسنوات. فالسر هو في بناء مؤسسة وليس بناء فكرة، وهنالك فرق بين من يبني فكرة، ومع الزمن وتغيراته تذهب الفكرة، ومن يبني مؤسسة فتبقى المؤسسة. في الحالة الأولى؛ تتغير الأفكار وتتجدد فتصبح الأفكار متقادمة، وفي الحالة الثانية تصبح المؤسسة هي صانعة الأفكار ومعمل التجديد والإحياء الدائم لتلك الأفكار، فتصنع الأفكار وتطور وتقتل وتموت وتأتي المؤسسة بأفكار جديدة، فتكون عملية التجديد عملية مستمرة ودائمة. وهذا يحتاج من القادة إلى عزيمة ومثابرة وحماية دائمة للمؤسسة وعدم النظر إلى الفكرة أو الخدمة أو السلعة التي تقدمها المؤسسة على أنها هي نهاية المطاف، وإنما النظر إلى المؤسسة على أنها هي نهاية المطاف، لأن القائد إذا نظر إلى الفكرة أو السلعة على أنها هي نهاية المطاف، فهو في هذه الحالة قد ساوى بين المؤسسة والفكرة، فإن فشلت الفكرة فشلت المؤسسة. إذن ينبغي أن تتجاوز المؤسسات الأفكار وتسموا فوقها نحو بناء متجدد ومتغير بتغير الأفكار وتغير الزمان وتغير المكان7.

فمثلا **Bill Hewlett** واجه الإحباط في المرحلة الأولى من حياة الشركة بفشل تلو آخر، ولكنه بالتعاون مع صديقه **Dave Packard** ومن خلال المثابرة والصبر والمحاولة

والتجربة، وعدم الاستسلام لليأس استطاعا في النهاية أن يبنيا شركة إبتكارية لها قيم جوهرية أساسية أساسها الفرد وقدراته الإبداعية وقدرته على التعلم والتطور والتجديد في قدراته وخبراته وإنتاج أفكار تساعد المؤسسة على النهوض من أي كبوة أو مشكلة. من هنا فإن الدراسة التي قدمها كل من **Collins and Porrs** تؤكد أن أهم فرق بين بناء الفرد المركزي المؤسس وبناء المؤسسة المستديمة يكمن في قدرة أفراد تلك المؤسسة على البناء والعطاء المستمر والتجديد. **وهنا تكمن أيضا أهمية تمكين الفرد مقابل تمكين المدير فالمدير يأتي ويذهب ويبقى مجتمع المؤسسة خلفه. إذا استطاع أن يغرس بهم الطاقة الكامنه ويساعدهم على تطوير قدرات ذاتية جماعية فيكون قد نجح تماما كمن بنى للناس آلة (ساعة) يستفيدون منها في أي وقت من الأوقات.**

وهذا ما فعله هذان المهندسان لشركة **HP** كان باستطاعتهما أن يبقيا مهندسين، ولكنهما بدلا من ذلك تحولت نيتهما من تصميم منتج معين أو منتجات معينة إلى تصميم مؤسسة وخلق مناخ داخل هذه المؤسسة قادر على إنتاج سلع عظيمة. وقد كان خطاب **Bill Hewlett** في عام 1950 يؤكد مدى اهتمام المؤسسة بالفرد ودور الفرد ببقاء المؤسسة، بقوله:

> ".....لدينا مهندسون يتمتعون بقدرات خلاقة ولدينا مناخ آمن يناسبهم، ونحاول أن نتأكد أن كل مهندس تتوافر له الفرص الطويلة المدى وكذلك تتوافر المشاريع المناسبة لهؤلاء المهندسين. ونحن نحاول ضمان توافر إدارة توفر لكل مهندس السعادة والقدرة الإنتاجية لأقصى حد ممكن. سنمكن هؤلاء المهندسين من العمل في *بيئة* منتجة ومناسبة لتطوير قدراتهم ومنحهم كل حرية في مجال التفكير الخلاق والمبدع."
>
> Source: Collins, J and Porras, J, *Built To Last* Op cit

فلم تكن الغاية إنتاج الآلة الحاسبة مثلا وإنما كانت الشركة والفلسفة التي تقوم عليها تلك الشركة هو التركيز على الإنسان المبدع ومنحه التمكين الكافي للمساهمة في صنع قوة دافعة مستمرة ودائمة للمؤسسة.

كذلك **Masaru Ibuka** في سوني. لم تكن غايته النهائية صناعة وإنتاج الوكمان وإنما في تأسيس سوني، المؤسسة، وما تقف وراءه من قيم جوهرية. وكذلك "والت دزني" التي لم تكن "فانتازيا" ***Fantasia*** أو ***Snow White*** ولا حتى "دزني لاند" نهاية المطاف بالنسبة له وإنما خلق والت دزني، المؤسسة، وقدرتها على خلق السعادة في قلوب الآخرين. وكذلك **Sam Walton** الذي لم تكن غايته النهائية خلق فكرة **Wal-Mart** وإنما في تأسيس **Wal-Mart** ، الشركة التي تنتج الفكرة تلو الفكرة.

إن الكثير من الشركات المعمرة والناجحة قد اتسمت بهذه السمات في التركيز على المؤسسة بصفتها مؤسسة؛ لأن المؤسسة هي التي تنتج الأفكار والمنتجات والخدمات وليس العكس. المنتجات والخدمات لا تنتج مؤسسات لتدوم وإنما في واقع الأمر المؤسسات هي التي تنتج هذه الموروثات فمنها ما يدوم ومنها ما يذهب ويفشل ومنها ما تنتهي دورة حياته ولكن تطول دورة حياة المؤسسات أكثر بكثير. وهذا هو المهم في هذا الباب هنا وهو أن تنتقل المؤسسات إلى التركيز على مصلحة الشركة أو المؤسسة أو المنظمة وبقائها وديمومتها، وأن يكون هذا فوق المصالح الفردية وفوق مصالح الأشخاص على الرغم من أنها توفر لهم جميعا مصدرا للامان والاستقرار، إلا أن بقاءها وحياتها تبقى فوق المصالح الشخصية وفوق بناء أمجاد لأشخاص يأتون ويذهبون، ولكن في النهاية، تبقى المؤسسة.

إذن ينبغي أن تتحول النظرة إلى جعل المؤسسة هي نهاية المطاف في تفكير مؤسسها وإدارتها وموظفيها على حد سواء. عندها ينبغي أن يكون تفكير المؤسسة وإدارتها لكل ما تتطلبه عمليات التجديد والإبداع وتقديم سلع أو خدمات ذات قيمة عالية للمستهلك وتقديم نتائج عامة ذات قيمة للمجتمع. وهذا لا يعني تجاهل حاجات ومصالح الأفراد وإنما يعني تمكينهم من العمل الجماعي والمؤسسي الذي يخدم مصلحة الكل على حساب المصالح الفردية لأن خدمة المصالح الفردية لن يدوم عندما تتأثر مصلحة المؤسسة وإنما تتحقق مصالح الأفراد كمحصلة طبيعية لنجاح المؤسسة وديمومتها.

إن بناء مؤسسة وبناء مناخ فيه تجديد وإبداع وتطوير مستمر يحتاج إلى مقوم أساسي ألا وهو الإنسان. فعملية التجديد والتفوق في زمن المنافسة العالمية نحو الإبداع والتفوق لا تأتي من التكنولوجيا ولا تأتي من الآلة فالآلة صماء ولا تأتي من الموارد المالية فكم من أموال ذهبت

لسوء إدارة أصحابها. ولا تأتي من البنية التحتية فكل هذه الأشياء تدار بواسطة الإنسان. الإنسان هو المجدد في المؤسسة، وهو الذي يطور التكنولوجيا، وهو الذي يبني الآلة، وهو الذي يؤسس البنى التحتية للمؤسسات. إذن الإنسان هو المحرك الأساسي لكل العناصر الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة. لذلك فعندما تبني مؤسسة نبني إنسانا، المؤسسة والإنسان صنوان لا يفترقان فلا يمكن أن تكون هناك مؤسسة دون إنسان.

وعند الحديث هنا عن الإنسان إنما نعني الإنسان كيفا لا كما. الإنسان القادر على العطاء والتجديد وتقديم الرأي والمشورة والمشاركة الفاعلة. ومن أهم مقومات هذا التشكيل إدارة هذا الإنسان بحيث يمتلك زمام أمره وزمام المبادرة.

أسطورة الرجل العظيم

إن أسطورة الأفكار العظيمة التي تم الإشارة إليها تكاد ترتبط بأسطورة الرجل العظيم. فعادة القادة الكارزماتيون يحاولون إبراز قوتهم وعظمتهم من خلال أفكار عظيمة. على الرغم من ذلك فقد بينت دراسات علمية ميدانية مثل دراسة **Peters and Waterman, 1989** في "البحث عن التميز" **(In Search of Excellence)** ودراسة **Collins and Porras** في "أسس ليبقى" **(Built to Last)** أن أسطورة الرجل العظيم مثلها مثل أسطورة الأفكار العظيمة لا تصلح مؤشراً على بناء مؤسسة عظيمة، أي إنه لا علاقة طرديه بين وجود رجل عظيم وقائد كارزماتي من ناحية ومؤسسة قوية ذات ميزة تنافسية مستديمة من ناحية أخرى.

فقد عمل **James Stillman** رئيس **Citicorp** سابقا ورئيس **Citybank** لاحقا منذ عام 1891 حتى عام 1909ورئيس مجلس الإدارة حتى عام 1918 ، عمل خلال هذه الفترة على تطوير المنظمة وبناء بنك وطني عظيم. وقد حول البنك من شركة ضيقة الأفق إلى منظمة معاصرة بكل ما للكلمة من معنى. وقد رعى البنك منذ تأسيسه وطوره إلى هيكل تنظيمي لا مركزي وأسس مجلس إدارة قوي يتألف من مديرين تنفيذيين قياديين وأسس برامج تدريب وتأهيل في ذلك الوقت قبل أن يفكر منافسوه بمثل هذه البرامج بثلاثة عقود.

تصف تقارير **Citybank** كيف أن **Stillman** المهندس المؤسس لهذا البنك بنى مؤسسة ظلت تناضل وتترعرع حتى بعد وفاته، فقد استطاع **Stillman** أن يبني مؤسسة بسواعد قوية شاركت برؤية وروح ومعنوية ريادية. وقد كتب رسالة لوالدته يوضح فيها أسباب تنحيه عن رئاسة المؤسسة وترك ذلك المنصب لخلفه من بعده بقوله:

" لقد جهزت نفسي منذ سنتين لترك منصبي ولكي أكتفي بدوري الاستشاري في الشركة. أعرف بأن هذا قرار حكيم فهو لا يريحني من تحمل المسؤولية فقط ولكنه يمنح رفاقي فرصة لكي يشاركوا أيضا في تحمل المسؤولية وعبء الأمانة. ولكي يتمكنوا من المضي قدما في استكشاف الفرص التي ليس لها حدود وربما هذه الفرص ستكون أكبر في المستقبل من أي وقت مضى"

Source: Collins, J and Porras, J, *Built To Last* Op cit

هذه الخطوة تعبر عن الاستعداد الكامل لمنح الآخرين دورا، وإفساح المجال لهم للمشاركة، وتحمل المسؤولية، إضافة لتمكينهم من استكشاف فرص جديدة.

وهذا المنطق نفسه ينطبق على شركة،، **Wal-mart** ومؤسسها **Sam Walton** الذي قال في مذكراته:

> **" كنا منذ البداية نحاول أن نكون أفضل من أي منافس آخر ونقدم أفضل ما يمكن أن نقدمه للمستهلك. فقد عملنا بكل طاقتنا لنكون الأفضل – أفضل المديرين وأفضل العاملين بكل ما أوتينا من قوة وعزيمة. لا شك أن لدي شخصية قيادية مشجعة ولكن يتوارى تحت هذه القيادة روح المقاتل في الصفوف الأمامية، ذلك الإنسان الذي يود أن يصنع الأشياء على أحسن وجه. وكان أهم شيء بالنسبة لي هو بناء المنظمة على أحسن صورها"**

فعلى سبيل المثال كان**Walton** يقدس التغيير والتجريب والتحسين المستمر ولم يكن واعظا وتمكن من خلق الآليات المؤسسية المناسبة لدفع عملية التغيير في الاتجاه الصحيح وخلق نوعية وجودة في العمل بشكل أفضل كل يوم. وقد نفذ رؤيته من خلال منح المديرين في الدوائر المختلفة **الحرية والصلاحيات** لإدارة دوائرهم كما لو أنها لهم أو ملكهم أنفسهم. قام بمنح مكافآت لكل مجد وتقدير شخصي أيضا لكل من يعمل عملاً متميزا، وقد خلق أيضا مسابقات لتشجيع العاملين على الانخراط بمحاولات وتجارب إبتكارية وخلاقة وكان يعقد لقاءات للاحتفال بأفضل التجارب والحديث عن الطريقة التي يمكن الاستفادة منها عمليا.

وكان يعقد لقاء في كل يوم سبت في الصباح ليقدم للحضور أحد الموظفين الذين حاولوا شيئا جديدا وكان ذلك مفيدا وناجحا.

هذا ويتم باستمرار نشر الأفكار المتميزة التي يقترحها الموظفون في مجلة الشركة الداخلية والتي يرغب الجميع بالإطلاع عليها حال صدورها. وقد عملت الإدارة أكثر من ذلك. فقد استثمرت في نظام أقمار صناعية **(Satellite Communications System)** للاتصال، لنشر التفاصيل الدقيقة حول الشركة بالسرعة الممكنة.

يعمل الأفراد في هذه الشركة في أجواء مشجعة جدا فإذا قدم أي موظف مقترحاً متميزاً يتعلق مثلاً في تحسين النوعية أو تقليل النفقات أو خدمة الزبائن، فيتم نقل ونشر هذه الأفكار أو المقترحات بسرعة قصوى. فكل اقتراح متميز يصل إلى أكثر من 800 فرع ويتفاعل مع هذا الاقتراح أكثر من 80000 موظف مما يساهم في تحقيق مكاسب هائلة على مستوى تقليل التكاليف مثلا أو في تحسين الإنتاجية أو قد يكون في حل مشكلة فنية معينة.

وهذا يدل على نية الإدارة في خلق مؤسسة تتجدد وتتحول لا بقدرة قائدها الخارقة ولا بفكرة واحدة متميزة فحسب، ولكن بمنح الفرصة للجميع كي يقدموا أفكارا ويكافأوا على تقديم الأفكار وخاصة تلك الأفكار القيمة، مما يؤدي إلى التنافس بين الموظفين من أجل تقديم أفكار أفضل، جلها يدور حول تحسين الإنتاجية أو آليات معينة لتقليل التكاليف أو طريقة أفضل في خدمة الزبائن.

تجارب وحالات أخرى من أرشيف الشركات الناجحة

شركة موتورولا (Motorola)

درس في القيادة

لقد كان حلم مؤسس شركة موتورولا **Paul Galvin** يتمثل ببناء شركة عظيمة ومستديمة وهو لا يملك خلفية حتى في الهندسة، ولكن هذه الشركة المعروفة التي تأسست عام 1928 هي من أنجح الشركات التقنية في التاريخ كما يؤكد **James Collins and Jerry Porras** في كتاب "أسس ليبقى". وإن عدم براعة **Galvin** في التكنولوجيا أو في الهندسة الالكترونية لم يمنعه من تحقيق حلمه، فقام بتعيين أفضل المهندسين وشجع الجميع على التفكير والحوار والنقاش والمعارضة في الرأي وكان يقول لهم " الرأي المعارض والمضاد أفضل من غيره" فأعطى الأفراد الحرية في طرح الأمور التي يمكنهم القيام بها بمفردهم. فمن قام بأي ابتكار أو فكرة جديدة له الحق بدعوة الآخرين ليعرض فكرته عليهم والنقاش حولها من أجل تطويرها وتبنيها.

فقد وضع تحديات ومهام تحتاج إلى جهود ذهنية ومنح الموظفين المسؤولية الكاملة والمجال الكافي والمناخ المناسب لاستثارة الجميع من أجل التعلم والتطور. وتشجيع التعلم من خلال الفشل والخطأ. فلم يكن جالفن مخترعاً، ولكنه كان قائداً بنّاءً وكانت أهم مقوماته تكمن في قوة ومتانة ذلك البناء وقوة أولئك الناس الذين يشيدون معه ذلك البناء. واستمر البناء بسبب مشاركة الجميع في البناء وتحصين ذلك البناء بشكل مستمر.

ولكننا نجد ضعفا في كثير من المؤسسات أو الشركات في هذا الأمر الهام، وهو تجاهل مستقبل البناء ومن يساهم في البنّاء فكثيرا ما كان يتم التركيز على مؤسس واحد ولا يتم محاولة التفكير بخلق بنّائين أو مؤسسين آخرين، لأن البّناء (القائد) الأوحد لن يدوم إلى الأبد.

مقابل كل تجربة ناجحة نجد تجارب أخرى مغايرة. فنجد مثلاً مؤسس شركة **Zenith** صاحب الأفكار العظيمة والشخصية الفذة الكرزماتية حيث كان الجميع ينادونه بالكوماندور الذي يُهاب جانبه وكانت أفكاره في غاية الذكاء والأهمية في نجاح تلك الشركة وتفوقها في مرحلة معينة، ولكنه كان هو زينث وزينث هو. كان قويا وشديدا وناجحا في قراراته، ولكن برحيله في عام 1958 فقدت الشركة من لا يمكن أن يحل مكانه ويقوم بالأعمال ويقدم الأفكار العظيمة التي كان يقدمها. فقارن بين كل من زينث وموتورولا!. الأولى صنعت شخصا أو صنعها فردا فذهب وذهبت فبعد عام 1993 لا يعلم عن زينث أحد فقد ظلت تتراجع لغياب القوة الدافعة فيها، ولكن موتورولا ظلت تتوسع وتزدهر، لغياب التركيز

المبالغ به على الأشخاص، وإنما بناء قوة متجددة لا تتوقف أو تنضب عند شخص أو أشخاص؛ لأن الجميع يعمل بروح الفريق والتركيز كله على البناء المتكامل وعلى دور كل أعضاء البنيان في وضع اللبنات في مكانها كل حسب تخصصه وقدراته، بحرية في التفكير وطاقة مبدعة متجددة خلاقة مبتكرة أساسها الحرية في التفكير والتمكين وروح المبادرة.

التركيز على الربح قد يفقد المنظمة التركيز على الإنسان

لا أحد يستطيع أن ينكر أهمية الربح للشركات والمنظمات الخاصة والربحية، ولكن المنظمات الناجحة المستديمة تركز جل اهتمامها على مواضيع تتجاوز الربح؛ على الرغم من أن الربح جزء هام من أهدافها ولكنه ضمن سياق أهدافها الجوهرية وليس المحور الأساسي لتلك الأهداف.فمثلا روبرت جونسون مؤسس**Johnson & Johnson** في عام 1886 أسس تلك الشركة برؤية جوهرية أساسها "تخفيف الآلام الناس والقضاء على المرض" . في عام 1908 توسع في تلك الرؤية إلى أيديولوجية تجارية وضعت خدمة الزبائن على رأس أولوياتها والاهتمام بالموظفين وتنميتهم قبل حصص المساهمين. وقد ترجم هذه الرؤية أحد مديري البحث والتطوير في الشركة مؤكدا أن دائرة البحث والتطوير لا يهمها بشكل أساسي توزيع الحصص على المساهمين بقدر ما يهمهم تطوير فن الشفاء وعلاج الإنسان. والقيم الجوهرية للشركة تختلف عن الكثير من الشركات عند الحديث عن الإيرادات ففي ما تركز غالبية الشركات الخاصة على تعظيم الإيرادات فإن جونسون تؤكد على الإيرادات المتواضعة أو المعقولة.

وقد تمحورت فلسفة هذه الشركة على يد مؤسسها في عام 1943 على أساس من الأولويات الآتية:

"أول أولوية كانت الزبائن، وذلك بتقديم سلع وخدمات بأعلى مستوى ممكن من الجودة وأقل مستوى ممكن من التكاليف وبمستوى معقول من الربح. أما المسؤولية الثانية فهي تجاه الناس الذين يمكّنون الشركة من القيام بتأدية المسؤولية الأولى، تجاه الزبائن، وهم الرجال والنساء الذين يعملون في المكاتب وفي المختبرات وفي كل مكان. والأمن الوظيفي من الأمور التي لا تحتمل المساومة وظروف العمل يجب أن تكون ممتازة جدا. لا بد من وجود نظام محكم يوفر للموظفين الفرصة للتعبير والشكوى وتقديم الاقتراحات. والمشرفون والمديرون يجب أن يتمتعوا بالكفاءة العالية والمرونة العقلية. يجب تأمين فرص للتنمية وتطوير الكفاءات. والاحترام يجب أن يكون سيد الموقف على أساس كرامة الفرد وحقوقه".

Source: Collins, J and Porras, J, *Built To Last Op cit*

وبعدها تم التركيز على طبقة المديرين، وأكد بأن علينا مسؤولية أيضا تجاه الإدارة، فالمديرين هم أفراد يتمتعون بمواهب عالية وتعليم وتجارب وقدرات كبيرة. يجب أن يتمتعوا بعقلانية ومنطق وفهم. ومن ثم تمّ توجيه جزء هام من فلسفة الشركة تجاه المجتمع الذي يستخدم ويستهلك ما تفرزه من خدمات وسلع، فتُرجمت تلك الفلسفة من خلال دعم أعمال الخير والمساعدات للمشاريع المدنية وتنمية المجتمع ودعم الصحة والمشاريع الحكومية الخيرية والانخراط في المجتمع لتكون الشركة امتدادا طبيعيا فيه.

أما فيما يتعلق بالربح وتوزيع الربح على مستحقيه وبشكل خاص المساهمين فقد كان هذا البند في آخر القائمة من فلسفة جونسون، فمع أهمية الربح الذي يعد بمنزلة شريان هام من شرايين المؤسسات الربحية إلا أنه ذكر بأن:

"آخر مسؤولياتنا مع عدم التقليل من أهميتها، هي أمام المساهمين، والشركة عليها أن تحقق أرباحاً جيدة. ويجب تخصيص جزء هام من الأرباح التي نحققها لصالح البحث والتطوير والبرامج الإبداعية. ينبغي أن يوجه دعم خاص للتجديد في كل شيء، وفي السلع، وفي البرامج والأفكار والمشاريع، ويجب علينا أن نجرب كل جديد. فعندما نحول هذه الرغبات إلى حقائق فحتما سينجم عن ذلك مردودات مناسبة ومعقولة للمساهمين. ونحن مصممون على إنجاز هذه الوعود بكل ما أوتينا من قوة".

إن استعراض هذا النموذج الذي تم إعلانه من قبل جونسون مؤسس شركة جونسون، يبين قضايا هامة ومفيدة لتكون فلسفة لأي منظمة في القرن الواحد والعشرين أي بعد 52 سنة من هذا الشعار. وهناك عدد من القضايا التي لا بد من سردها بصفتها بنوداً تحليلية لهذه الفلسفة:

(1) إن هذه الفلسفة لم تكن مجرد شعارٍ يطرح ويوضع في تقارير المنظمة وفي دساتيرها ومن ثم يدفن في الأدراج أو فوق الرفوف وإنما كان واقعا يتحرك على الأرض.

(2) كان التركيز في تلك الفلسفة على الإنسان واحترامه وتقدير احتياجاته سواء أكان مستهلكا أم موظفا.

(3) لم يكن تحقيق الأرباح هو الغاية النهائية للشركة، وإنما كانت محصلة أكيدة لفلسفة جوهرها تقديم الأفضل من خلال التطوير المستمر والتعلم والتجريب وخوض غمار المحاولة والمخاطرة.

وقد كانت الترجمة واضحة لهذه الفلسفة في عام 1982 عندما توفي 7 أشخاص في مدينة شيكاغو الأمريكية نتيجة لتناولهم لأحد الأدوية التي تنتجها الشركة، وهو علاج للصداع يسمى تايلنول **(Tylonol)** (وقد تمت الإشارة إلى هذا المثال في موضع آخر من هذا الكتاب، والتفصيل هنا لزيادة في التوضيح بما يتناسب مع الموضوع في هذا الفصل). وكان سبب تلك الحادثة هو العبث من خلال وضع السم في تلك الكبسولات من قبل عابثين من خارج الشركة. فقامت الشركة مباشرة بسحب جميع العبوات من جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية

وليس فقط من الولاية التي حدثت فيها الكارثة وقد كلفت هذه العملية 100 مليون دولار مع حملة إعلامية بجهود 2500 فرد للقيام بهذه الحملة لتحذير الجمهور وللتعامل مع المشكلة بالشكل الملائم. وقد علقت الكثير من الصحف واصفة حكمة الشركة وذكاءها في مواجهة المشكلة على الرغم من التكاليف الباهظة والخسائر الفادحة التي تكبدتها.

بعد أيام من كارثة جونسون وجونسون وعقار التايلنول واجهت شركة منافسة أخرى، ولكن برؤية مغايرة وهي **Bristol-Myers** فقد واجهت مشكلة مشابهة لما حدث مع جونسون وجونسون في أقراص لألم الرأس، تدعى اكسدرين **(Excedrin)** في منطقة **Denver** في الولايات المتحدة الأمريكية. فكان الفرق واضحا في التعامل مع نفس المشكلة بين شركة أسست لتبقى وبين شركة أسسها صاحب شخصية فذة. فبدلا من سحب جميع العبوات من المحال التجارية من الولايات المتحدة الأمريكية كما فعلت جونسون وجونسون، فقد اكتفت هذه الشركة بسحب عبواتها فقط من ولاية واحدة هي ولاية كولورادو ولم تقم بحملة لتوعية وتحذير الناس.

هذا الاختلاف يعززه رؤية الإدارة وقيمها الجوهرية التي تركز على الربح والخسارة في كل صغيرة وكبيرة. ويرى المراقبون والمحللون والمواطن العادي في أمريكيا الفرق بين هاتين السياستين فمثلا جونسون وجونسون تمكنت من استعادة ثقة الجماهير بعد فترة بسيطة من الزمن بسبب التزامها الكبير بالقيم الجوهرية التي تنادي بها وتمسكها بتلك المبادئ التي تأتي على سلم أولوياتها قبل النواحي الربحية والمادية القريبة. وهذه ترجمة حقيقية لمبادئها المبينة في فلسفة الشركة التي ذكرت قبل قليل.

عندما ينظر المرء إلى الجانب البشري المرتبط بهذه الفلسفة يرى دورا واضحا للإدارة في المحافظة على نوعية من الموظفين تنطبق عليهم مواصفات التمكين، فهم يتمتعون بمستويات عالية من الانتماء الداخلي لما يقومون به من أعمال ويشعرون بمعنى للعمل يصاحبه نوع من التحدي للذهن والإبداع والقدرات الخلاقة. هذا يقودهم إلى الشعور بأن ما يعملونه كأنه ملك لهم وليس مفروضا عليهم. فنجد أن تحمل المسؤولية أمر ذاتي وليس خارجي.

فخطاب هذه الشركات المتكرر يركز على شيء أساسي في حياتها وحياة مديريها وهو الحديث عن الإبداع والتميز والتجديد ورضا الموظفين والزبائن والنوعية والأخلاق والابتكار وغيرها من الأفكار المشابهة، ونادرا ما تجد في الخطاب شيئا حول تعظيم الأرباح. ويبدو أنّ عملية تعظيم الأرباح تأتي نتيجة طبيعية وتحصيل طبيعي، حاصل لمثل هذه المقدمات

الجوهرية. ومن بين هذه القيم الجوهرية يبرز دور الإدارة **في منح العاملين ثقة في النفس ومشاركة في تحمل المسؤولية وتمكّن من العمل بحرية مسؤولة.**

أيديولوجية المنظمة(قيمها الجوهرية)

إن عملية تمكين الموظفين تحتاج إلى مؤسسة تلتزم بمؤسسيتها، وليس فقط بمؤسسها، وبطبيعة الحال فإن المؤسسات التي تلتزم بمؤسسيتها تلتزم بمبادئ تصنعها كنسيج يربط كل أفرادها على مدى من الزمن أطول من حياة الأشخاص والأفراد. وهذا حال المؤسسات الناجحة، تصنع لنفسها قيما جوهرية لا تحيد عنها ولا تأتي هذه القيم مصطنعة وإنما تأتي أصيلة ومتأصلة من صميم رسالة المؤسسة التي تعتنقها.

ولا يوجد قيم جوهرية أو أيديولوجية جوهرية وأساسية يمكن أن تعمم لتصبح صالحة لمختلف المؤسسات، وإنما كل مؤسسة يمكنها صياغة قيمها بنفسها فتكون لها قيمها الجوهرية الخاصة بها لتكون مصدرا من مصادر التوجيه والإلهام في المؤسسة. وفيما يأتي عرض لبعض الأمثلة للقيم الجوهرية لدى بعض المنظمات.

أمثلة على قيم جوهرية من واقع المنظمات الناجحة

الحالة رقم 1 هي عبارة عن أمثلة واقعية للقيم الجوهرية التي تتمثلها عدد من الشركات الناجحة مثل شركة فورد وجنرال اليكترك وآي بي أم وموتورولا و هيليوت باكارد :

- **فورد: الأفراد هم مصدر قوتنا، والأرباح هي مجرد وسائل لقياس نجاحنا.**

والأمانة والصدق قواعد أساسية في عملنا.

- **جنرال إلكتريك: تحسين نوعية حياة الناس من خلال التكنولوجيا والابتكار،**

والتوازن في مسؤولية الشركة تجاه زبائنها وموظفيها والمجتمع والمساهمين،و توفير الفرص وتحمل المسؤولية، والأمانة والصدق.

- **آي بي أم: توجيه الاهتمام الأكبر للموظفين وفعل كل ما يمكن لإسعاد زبائننا وعمل كل ما يمكننا لصنع الأشياء كما ينبغي وبمستوى رفيع من التفوق.**
- **سوني: تقدير واحترام وتشجيع قدرات الأفراد الخلاقة والإبداعية.**

- **موتورولا: موتورولا تستمد بقاءها من الخدمة التي تقدمها للمجتمعات بتقديم سلع وخدمات ذات مستوى عال من الجودة والسعر المناسب. و تشجيع الطاقات الإبداعية والخلاقة في الأفراد. والتعامل مع الأفراد بدرجات عالية من الاحترام والتقدير.**

- **هيليوت باكارد: احترام وتقدير الفرد. ولا تقبل للآخرين ما لا تقبله لنفسك**

حالة 6قيم جوهرية

والقيم الجوهرية تمثل المبادئ والمعتقدات الأساسية والدائمة التي لا تقبل التفاوض أو التنازل. وكما يؤكد أحد المديرين التنفيذيين لشركة آي بي أم أن معتقدات المؤسسة التي ترتبط بقيمها الجوهرية تمثل المرشد والموجه للطاقات البشرية الكامنة، لأنها تساعدهم على وجود غاية مشتركة فيما بينهم. فمهما حدثت تغيرات أخرى لا تتغير هذه القيم ولا يمكن أن تتبدل مع مرور الزمن. وسر نجاح أي مؤسسة يعتمد على مدى التزامها بمعتقداتها، هذه المعتقدات التي لا تتغير مهما تغيرت سياساتها وإجراءاتها وأهدافها. فالإجراءات والسياسات والأهداف يجب أن تتغير وتعدل في أي وقت تصطدم بمعتقدات الشركة وقيمها الجوهرية. فالقيم الجوهرية

للمؤسسة التي تنبثق عن رسالة المؤسسة وترتبط بها ارتباطا وثيقا ينبغي أن تتسم بالصدق والأصالة وأن تكون مستمدة من واقع المؤسسة لتمّكن أفرادها من حمايتها مهما تغير الأفراد أو ذهب مديرون وجاء غيرهم.

والقيم الجوهرية لا يمكن استعارتها من الآخرين ولا يكمن دراستها في كتب الإدارة وتبنيها لأنها تبدو جميلة وبراقة ولكنها تأتي من الداخل، أي من القناعة الراسخة لدى القيادة التي قد تؤمن إيمانا راسخا بحرية الفرد وتقديم كل احترام وتقدير له أو مثلا احترام الزبائن والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

وهنالك مثال واقعي من شركة **3M** التي تعتنق مبدأ التجديد والابتكار والإبداع التكنولوجي وتمكّن أفرادها من كل سبل التميز والتفوق؛ من أجل إنتاج سلع وأفكار مبتكرة وخلاقة.

وترتبط القيم الجوهرية عادة بقضية جوهرية مصيرية وهي قضية وجود. أي قضية سبب وجود وقيام المؤسسة من حيث المبدأ، فهل نشأت من أجل تقديم خدمة معينة كالتعليم الجامعي أم من أجل الربح والمردود العظيم للمساهمين؟. وهل نشأت من أجل تقديم برمجيات بتكنولوجيات متقدمة لحل مشاكل المستخدمين أم نشأت لمنافسة الشركات الأخرى؟. وهكذا لا بد أن تربط ألمؤسسه دائما بالغاية نفسها الأساسية من وجودها؛ لكي تحدد أهدافها العامة وقيمها الجوهرية الأصيلة.

وتؤكد الدراسات **(Peffefer, 1994)** عدم جواز الخلط بين القيم الجوهرية للمنظمة والقيم الأخرى مثل الثقافة والاستراتيجية والعمليات والتكتيكات والسياسات والإجراءات المختلفة. هذه كلها تتغير إذا لزم الأمر، ولكن القيم الجوهرية وغايات المؤسسة التي وجدت أصلاً من أجلها لا يمكن أن تتغير. فعندما نقول، مثلاً: "نريد أن نقدم لزبائننا أفضل ما يمكن من خدمات" إذا كانت هذه الفكرة تشكل معتقدا راسخا وجوهريا فإنها لا يمكن أن تتغير كما تتغير الطريقة التي نستخدمها للترحيب بالزبائن عند دخولهم إلى محلاتنا التجارية. فهذه عبارة عن" أيتكيت" قد يتغير وتلك (تقديم خدمات أفضل) لا يمكن أن تتغير ولا يمكن أن تنتهي مهما تغيرت الأحوال والظروف.

فالمؤسسة التي تحترم قيمها الجوهرية عادة تحترم العنصر البشري والسبب في ذلك أنّه لا يمكن لأي مؤسسة من تحقيق قيمها الجوهرية من خلال المؤسس أو شخص القائد بمفرده وإنما من خلال أفراد المؤسسة وتعاونهم والثقة بينهم والمواهب الكامنة لديهم والتواصل المستمر بينهم والمعرفة المتجددة وروح المبادرة وتحمل المسؤولية عندهم.

وهذا كله يصب في الجوهر الرئيس في هذا الكتاب وهو ما يتعلق بالتمكين وحرية التصرف. وليس المقصود هنا هو محاولة خلق أدلة أو الاستدلال بقضايا تتوافق مع الفرضيات التي نسوقها هنا حول موضوع التمكين، وإنما الأمر هنا يرتبط بوجود مقدمات ومناخ تنظيمي متكامل يحفز ويفتح الباب أمام تنفيذ وتطبيق مفهوم التمكين المعاصر بنجاح وبكفاءة وفاعلية. وليس المراد هنا عند التحدث عن مواضيع تدور في سياق التمكين من بعيد أو قريب أن هذه المواضيع حتمية، أي أن التمكين يرتبط بها بشكل حتمي ولا ينجح بأي شكل من الأشكال دونها. ولكن من المؤكد بأن هذه المقدمات مثل وجود قيم جوهرية ورسالة وغاية معنوية أساسية للمنظمة، هذه كلها عوامل قد تكون من العوامل المساعدة لا بل والمؤيدة لتطبيق مفهوم التمكين. لأن وجود هذه العوامل يساهم في وضع ثقل أكبر على المشاركة والرأي الجماعي وتعاون المرؤوسين مع القادة ومساهمتهم في التغيير والتجديد والتطوير لأنه دون مشاركة الآخرين لن تتمكن المنظمة من إحداث التغيير الطويل المدى في عمر المنظمة وسيكون التغيير تغييراً من خلال القادة والمؤسسين لا من خلال الأفراد والمؤسسة.

فعملية التجديد والتقدم إلى الأمام تحتاج إلى مواهب وتحتاج إلى دافع ورغبة للتجديد والتحديث. والدافع للتقدم والتطوير والنمو وعدم التراجع حاجة لا يمكن أن تصل إلى حد الإشباع إلا مع الذين يكتفون بالقليل أو بالوضع السائد. أما دعاة التجديد والتغيير فدائما يحاولون اكتشاف فرص جديدة فلا يقبلون بالنجاح الذي توصلوا إليه ليبدأوا البحث عن نجاحات جديدة. وهذه الدوافع نحو التقدم لا تأتي من مصادر خارجية وإنما تأتي من الداخل.

فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي باعتناق رؤية عظيمة أو رسالة عالمية أو قيم جوهرية وإنما تصنع كل ما يمكنها من عوامل لترجمة هذه القيم إلى واقع عملي يتحرك على الأرض من خلال تعاون وتفاني أفرادها. فمثلا شركة **3M** لم تكتفِ ببث شعارات تنادي وتدعو إلى الإبداع والابتكار بل ترجمت ذلك فعليا بتوفير المناخ الملائم لمهندسيها ومنحهم 15% وقتاً مقتطعاً من وقت العمل ودون أن يعملوا خلال هذه الفترة (ال15%) أيّ شيء، ما عدا التفكير بأفكار خلاقة تتعلق بمنتج جديد أو تصميم معين أو تعديل تصميم أو منتج ليصبح أكثر إبداعا وتحديثا أو غيرها من أفكار إبداعية.

ثقافة العمل في المؤسسات الممكنة للموظفين

المؤسسات التي تعتنق وتؤمن بفكر التمكين تقلب الهيكل التنظيمي التقليدي رأسا على عقب كما أشرنا إلى ذلك في الفصل السابق من خلال الشكل رقم (4) (فمثلا شركة نوردستروم

(Nordstrom) وضعت زبائنها على قمة الهرم وبعد ذلك وضعت البائعين في المقدمة، ثم المديرين في الإدارة الوسطى، ومن ثم الإدارة العليا.

وأول شيء يتسلمه الموظف الجديد قبل أن يباشر عمله في نوردستروم هو كتيب العمل الذي يتألف فقط من بطاقة مساحتها تساوي 8x5 إنش مكتوب في أعلاها "أهلا بك في نوردستورم" ومن ثم الجملة الآتية:

" نحن سعداء بانضمامك لشركتنا. القاعدة الأساسية للعمل في هذه الشركة تتلخص في تقديم خدمات متميزة لزبائننا. ضع لنفسك أهدافا شخصية ومهنية عالية جدا. فنحن على ثقة عالية بقدراتك لتحقيق هذه الأهداف".

أما قوانين نوردستورم فهي:

"القاعدة رقم واحد: **حكّم نفسك في جميع المواقف التي تواجهها.**

لا يوجد لدينا أي قوانين أخرى.

الرجاء أن تشعر بكل حرية إن كان لديك أي استفسار وأن تعود لأي من مديريك في أي وقت من الأوقات".

قد يعتقد المرء بأن المؤسسات الناجحة التي تقدم هذه الشعارات للموظفين الجدد سهلة وودية في كل الظروف. وحقيقة ألأمر غير ذلك تماما. فكثير من الموظفين يتركون ولا يستطيعون

الاستمرار في مثل هذه المؤسسات نتيجة لأن ما تطلبه هذه المؤسسات ليس بتلك السهولة من حيث الأداء من ناحية ومن حيث التوافق مع قيم المؤسسة وثقافتها.

المؤسسات الناجحة لا يوجد في أجندتها مجالا للهزل والفراغ وإنما تقوم على العمل الجاد وعلى قيم وأهداف تحتاج إلى جهد وجد ومثابرة. من هنا نجد أن هذه المنظمات تلفظ خارجها المتقاعسين والذين لا يرغبون بتحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه، ولا ترحب بمن لا يبادر ولا يحاول تطوير نفسه وتعزيز قدراته على الرغم من أنها تحاول توفير كل ما يلزم لذلك. ولا بد أيضا من الالتزام بثقافة المؤسسة وقيمها لأن بعض المؤسسات الناجحة تمتلك قيما لا يمكن لبعض الناس من التأقلم معها بسهولة، فنرى مثلا في بعض المنظمات احتراماً فوق العادة لرغبات الزبائن (بحيث إن بائع الأحذية مثلا لا يرى ضيرا من أن ينحني لمساعدة الزبائن في قياس الحذاء للتأكد من المقاس المناسب، وغيرها من الممارسات التي لا تتناسب مع البعض) وثقافة التعاون وروح الفريق وروح المبادرة والتفكير المبدع الخلاق المستقل.

كل هذه مظاهر لثقافة بعض المؤسسات، التي لا تناسب بعض الناس فتعمد المنظمة على عدم بذل جهد خاسر معهم فتترك لهم الباب مفتوحا على مصراعيه لمغادرة المؤسسة والاحتفاظ بمن يتكيف مع القيم والثقافة ومستويات الأداء المتاحة داخل المنظمة.

الخلاصة

يعود نجاح وتقدم أي مؤسسة اجتماعية على المدى الطويل إلى العمليات والتفاعلات الأساسية المتجذّرة في المؤسسة وليس نتيجةً لفكرة واحدة عظيمة أو لعالم وصاحب رؤية لا مثيل له وصاحب قرارات عظيمة ولا من يمتلك قوة إعجاب عظيمة وكاريزما وسلطان عظيم. لذلك ينبغي أن لا يكون التركيز على شخصية القائد على الرغم من أن هنالك قادة مشهورين لهم أسماء لامعة في التاريخ وصنعوا أفكارا عظيمة واتخذوا قرارات هامة في تاريخ منظماتهم أو حتى دولهم، ولكن واجهت تلك الأفكار زوالاً بزوالهم واندثاراً برحيلهم، وهناك قادة مشهورون أيضا قدموا قرارات وأفكارا راقية في الحكمة والقوة والبصيرة ولكنهم تمكنوا من إدامة تلك الأفكار العظيمة من خلال تمكين غيرهم من ممارسة أدوار عظيمة تماما كالأدوار التي قاموا بها بعظمتها، على الرغم من الاختلاف في نوعية الأفكار؛ لأن البشر مختلفون بأفكارهم ومهاراتهم وقدراتهم وطريقة تفكيرهم. المهم هنا في الأمر أن يفكر صاحب القيادة العظيمة في بناء قادة ورجال وبُناةٍ قادرين على الاستمرار في البناء لكي يساعدوه في

وجوده ولكي لا يتوقفوا عن البناء بعد غيابه عنهم. المهم في القيادة أن تنتج رجالاً لأن الرجال أهم من المنتجات والأفكار، ولأن الرجال هم من يصنعون الأفكار والسلع والخدمات، والعكس دائما غير صحيح.

ونستنتج من التجارب التي تم سردها في هذا الفصل مجموعة من العناصر المشتركة تتميز بها الشركات الناجحة ذات الميزة التنافسية المستديمة:

1. وجود مناخ من الثقة المتبادلة داخل المؤسسة.
2. تشجيع العاملين على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة.
3. تشجيع روح المبادرة وتدفق المعلومات والشفافية والاتصال المستمر.
4. تقديم الحوافز للمبدعين وخاصة التقدير المعنوي لجهودهم.

كل هذه العناصر قد ساهمت بدورها كمرتكزات جوهرية ومتطلبات أساسية لتمكين العاملين واستقلاليتهم وشعورهم بملكيتهم للمهام بدلاً من الإحساس بأنها مفروضة عليهم. وهذه المرتكزات تؤيد ما جاء في الفصل الثاني من مقومات وركائز لتمكين العاملين: **الثقة والمعرفة والاتصال وتبادل المعلومات والحوافز والمكافآت.**

مراجع وهوامش الفصل

[1] Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun), 98-105.

[2] Eccles, T (1993), The Deceptive Allure of Empowerment, *Long Range Planning*, 26 (6), 13- 21

3 Badaracco, Jr. Joseph (1991) *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*, Harvard Business School, U.S.A, 189 pages.

4 Collins, J and Porras, J.(1994), *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, USA.

[5] Collins, J and Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, ***OP cit.***

[6] http://www.arabbank.com/user_shoman_found.asp

7 Collins, J and Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, ***OP cit.***

الفصل السابع

رأس المال البشري

(العنصر البشري والإنتاجية)

مقدمة

إن تمكين العاملين يرتبط بمفهوم معاصر، وهو رأس المال البشري **(Human Capital)**. فتقليديا كان الحديث دائما يدور حول راس المال النقدي الذي كان يعدّ المحرك الحقيقي لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها. ومع الألفية الثالثة بدأ الحديث حول رأس المال البشري يتزايد بشكل واضح في أدبيات الإدارة ومن خلال مداولات المديرين والأكاديميين على حدٍ سواء.

من هذا المنطلق سيتناول هذا الفصل، بشكل محدد ومركّز أهم محرك من محركات التنمية والتطوير والإبداع والتجديد في منظمات الأعمال وفي مختلف المؤسسات الاجتماعية (علما بأن هذا يعدّ المنطلق الأساسي لهذا الكتاب). فسيتحدث هذا الفصل عن الدور المحوري الذي يمكن للعنصر البشري أن يقوم به في نهضة وتطور المنظمات من خلال الحديث عن رأس المال الحقيقي ألا وهو رأس المال البشري ورأس المال المعرفي والفكري. وسيتناول هذا الفصل دور الإدارة الجوهري في تكوين رأس المال البشري وتطويره وتنميته والمحافظة عليه باعتماد وتطبيق المرتكزات الأساسية التي يمكن من خلالها تمكين الفرد وتطوير طاقاته الكامنة بعد أن ثبت أهمية هذه الطاقات في تحقيق ميزة تنافسية حقيقية لا يمكن محاكاتها أو التوصل بسهولة إلى أسرارها.

واقع العلاقة بين المديرين والعاملين

على الرغم من التطور البحثي والنظري والأكاديمي في بيان العلاقة السوية التي ينبغي أن تكون بين المديرين والموظفين، إلا أن معظم المؤسسات ما تزال تحكم مرؤوسيها على فرضية مفادها أن المرؤوس متهم بالتقصير والتقاعس والتهرب من الواجبات[1]. وعند استعراض اللوائح والقوانين والنظم الموجودة في كثير من المؤسسات يرى المراقب سلطة و سيطرة مبالغ بها ويعبر المدير عنها بصيغ كثيرة من الأمر والنهي بحق العاملين، لا تفعل كذا، تجنب كذا، لا تقترب من كذا، وهكذا من صيغ تفترض بالمرؤوس سوء التصرف، وهذا بطبيعة الحال ناتج عن عدم الثقة. فالسؤال الذي يطرح نفسه بقوة هنا هو: متى سيعامل المدير مرؤوسه على أنه إنسان عاقل بالغ راشد؟.

وفي الأساليب الإدارية التقليدية تجاهل لحق المرؤوسين في معرفة ما يدور في المنظمة من حولهم، فهنالك مساحة واسعة من الفراغ المعرفي والمعلوماتي يلف ذهنية المرؤوس ونسقه المعرفي. فما لا يعرفه عن نوايا مديره وخططه وآماله وطموحاته وآلامه يفوق بمئات المرات

ما يعرفه. فهو لا يعرف إلا ما يخص ويتعلق بإطار عمله المحدد الذي يتيح له إنجاز أكبر كم من المنتجات وتحقيق أكبر كم من المبيعات يفوق أضعاف الأجر الذي يتقاضاه من مديره. ولسان حال المدير في ذلك: "من تدخل فيما لا يعنيه لقي ما لا يرضيه" وهنا ما لا يعنيه تعبر عن مقدار لا يعدّ ولا يحصى من الأمور والتطورات التي لا تعني هذا الموظف. فلا يعنيه من وجهة نظر المدير أهداف المؤسسة ولا أرباحها ولا غاياتها ولا همومها ومشاكلها ولا يعنيه تطورات السوق والزبائن، ولا يعنيه شراسة المنافسة وخطط المنافسين ولا يعنيه المواد ومستلزمات الإنتاج، إلا إذا كان يعمل في هذه الميادين بشكل مباشر وعمله جزء لا يتجزأ منها. فلا يعنيه إن ربحت المؤسسة أم خسرت وإن تفوقت أم أفلست[2].

وينجم عن هذه الممارسات شعور العامل بضآلة دورة في المؤسسة التي يعمل بها، وبأنه فقط مستخدم يمكن الاستغناء عنه في أي لحظة تنتهي الحاجة الملحة له. وهذا الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالعداء المعلن أو غير المعلن بين الطرفين والشعور بأن كل طرف يريد استغلال الطرف الآخر وكسب أكبر قدر ممكن منه، وهذا يؤدي بدوره إلى حالة من عدم الثقة والأمان بين كل طرف[3].

وما زالت الممارسات التقليدية تقوم على التعامل مع العاملين على أنهم تكاليف لا بد من التخلص منها بأقرب وقت ممكن. وهناك من المديرين من يقول جازماً بأنه: جرب كل الوسائل ولم تنجح، فلا يمكن أن ينجح شيء كما تنجح سياسة التشدد والرقابة والمتابعة والبيروقراطية، وربما في حالات أخرى الديكتاتورية. قد يكون هذا الرأي صحيحا في بعض الظروف، وقد يكون حلا ناجحا على المدى القصير، ولكن التطورات المعاصرة تعطي إشارات تحذيرية هامة ضد الأساليب التقليدية والبيروقراطية التي لم تعدّ مناسبة لكثير من المؤسسات المعاصرة التي أصبحت تتعامل مع متغيرات مختلفة عن المتغيرات التي كانت سائدة قبل عقد أو عقدين أو أكثر من الزمان[4].

فهناك تغيرات تكنولوجية واقتصادية وسياسية واجتماعية وسوقية ومعلوماتية تستدعي تغيرات داخل المنظمات من أجل التكيف مع هذه التغيرات العاصفة.

من ناحية أخرى فإن أولئك المديرين الذين كثيراً ما يقولون بأنهم جربوا كل الوسائل ولا يفيد ولا يجدي مع العامل سوى سياسة القبضة الحديدية، قد يكون ادعاء مثل هؤلاء صحيح ولكنهم في واقع الأمر يواجهون إشكالية هامة: هي الاعتقاد بأن التغيير قد يتم بين عشية وضحاها. فإن حاولوا مثلا تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف أو برنامج التمكين ولم يحققوا من ذلك نتائج مباشرة فإنهم سرعان ما يتهموا هذه البرامج بالقصور وعدم الملاءمة لبيئتهم، الأمر الذي

يؤدي بهم إلى العودة إلى ممارسة الأساليب التقليدية حيث تزداد ثقتهم بها ويزداد إصرارهم على نبذ الأساليب الإدارية المعاصرة؛ على أنها موضات عابرة أو بأنها ممارسات غربية، لا تلائم بيئاتهم.

الإشكالية الأخطر، أن هؤلاء المديرين لم يبذلوا جهداً في بناء الظروف والمقدمات المناسبة للتغيير المناسب. فبناء جو من الثقة والتمكين يحتاج إلى مقدمات أساسية تحتاج إلى وقت لا بأس به مثل التدريب والتهيئة والحوافز ولاتصال وتدفق المعلومات (انظر الفصل الرابع) وغيرها من البرامج التي تحتاج إلى وقت قبل قطف ثمار الثقة والتعاون والمحبة والتكاتف والتعاضد والمشاركة وتحمل الأعباء والمسؤوليات. لذلك ينفذ صبر بعض المديرين بسرعة، والسبب دائماً يتمثل بمحاولة الحصول على النتائج بسرعة دون روية وتهيئة كافية من أجل الوصول إلى أهداف ونتائج على المدى الطويل وليس على المدى القصير. وهناك من يشبه الأمر بالصبر والمتابعة والمثابرة المطلوبة في موضوع الزراعة وفلاحة الأرض، فمن غير الممكن للمزارع على سبيل المثال أن يزرع أرضه بالأشجار أو بالمزروعات، ثم يتولى عنها دون رعاية وحراثة وسقاية وعناية، ويأتي في العام الذي يليه يرجوا قطف الثمر، فعندما يأتي لا يجد ما يتوقعه من إنتاج، فأنّى له ذلك؟.

فيجد أن النبتة قد ماتت أو تكاد أن تموت، فيدرك بأن الحل هو في بذل كل جهد لرعاياتها وسقايتها والصبر كل الصبر على النتائج التي لن يتحصل عليها إلا بعد فعل كل ما يمكنه للوصول إلى تلك النتائج.

ولكن هذا الصبر والمعاناة والجهد وانتظار السنوات حتما سيؤتي إكله في نهاية المطاف وتقل مستويات الجهد والتكاليف وتزداد مستويات الإنتاج وكميات المصادر. هذه هي النظرة الطويلة المدى والمتأنية للأمور. وهكذا الأمر مع الإنسان الذي نتعامل معه فإنّه يشبه إلى حد ما عملية الفلاحة والزراعة، فإن زرعتَ مودةً وقيماً فستحصد ثقةً واحتراماً وإذا زرعت شكاً فلن تحصد غير الشك وعدم الثقة.

واقع العلاقة بين المديرين والموظفين في المنظمات الناجحة

ما يحدث في المؤسسات الناجحة أمر مغاير وملفت للانتباه وهذا ليس أمراً خيالياً وإنما هو واقع تمارسه المؤسسات الناجحة بشكل اعتيادي وهو جزء لا يتجزأ من ثقافتها. ما يحدث في هذه المؤسسات الناجحة يقوم على اعتبار الفرد فيها بالغاً، عاقلاً وخاصة أولئك الأفراد الذين

يقفون على "خط النار" أو على خطوط الإنتاج أو "خط المواجهة مع الزبائن فينظر إليهم مديروهم على أنهم الأجدر في معرفة الأمور، وفي حل المشاكل على أرض الواقع بالشكل المناسب، وعلى أنهم الأقدر والأجدر على الإبداع والتطوير، إذا ترك لهم المجال في ذلك، لأنهم الأقرب إلى خطوط المواجهة، وإلى الخطوط الأمامية. وهذه المؤسسات الناجحة ترى في الموظف أنه قادر على صنع أفكار خّلاقة، ولكن بشرط أن يترك له المجال لخلق تلك الأفكار.

فالتعامل مع الإنسان على أنه إنسان بالغ وعاقل وراشد يشكل مصدراً هاماً وأساسياً كمصدر من مصادر تحقيق التميز والتفوق، وهذا ما أكدته الدراسات التي أجريت على أكبر الشركات نجاحاً مثل **IBM**.

يقول أحد مديري الشركة الكبار[5] :إن فلسفة **IBM** تقوم على معتقدات أساسية أهمها احترام الفرد.وتبدو هذه بأنها فكرة بسيطة ولكنها في **IBM** تستولي على قدر أساسي من اهتمام وعناية الإدارة.

العنصر البشري والإنتاجية

تمنح المؤسسات أو المنظمات الناجحة للعنصر البشري عناية خاصة أكبر من أي شيء آخر. وهذا البعد يحتاج إلى اهتمام ورعاية وجهد وإدارة ذات رؤية تتجه نحو احترام العنصر البشري واعتباره أهم عنصر من عناصر الإنتاج، ويقول واتسون الإبن (وهو ابن مدير **IBM** المؤسس) "أن هذه الرؤية تجاه الإنسان كان اعتقاداً متأصلاً لدى والدي"، ويرى **Tom Peters** و **Waterman** في البحث عن التميز، بأن الشركات المتميزة يشيع فيها أكثر ما يشيع؛ احترامها للإنسان، وتقديره فوق كل شيء آخر. وهذا الاعتقاد لا ينشأ تلقائياً، ولا صدفة، إنما يحتاج إلى جهد مضنٍ ومساندة، ودعم من قبل محاور الشركة الأساسية مثل: نظام الشركة ونمطها الإداري وقيمها، وكل بعد فيها يجب أن يعّزز البعد الآخر من أجل تحقيق نتائج غير عادية من خلال أناس عاديين[6].

هذه الاعتبارات هي فقط التي تصنع مؤسسة بأفراد يمتلكون قراراتهم ويعملون بحماس ورغبة ويعملون بانتماء وشعور بأن المؤسسة مؤسستهم وأن الواجب واجبهم وأن المسؤولية مسؤوليتهم. ويرى **Argyris (1998)**[7] أن كثيرا من المديرين يقولون بأفواههم بأنهم يولون الجانب البشري أكبر اهتمام وعناية، وواقع الحال يختلف اختلافاً كبيراً عن ذلك فهم في الممارسة أبعد ما يكونون عن احترام ورعاية الجانب الإنساني في المؤسسة. ولكن المؤسسات

المتميزة تفعل بالتأكيد شيئاً مغايراً **Peters and Waterman (1982)** فتعمد منذ نشأتها إلى إيلاء الجانب الإنساني كل اهتمام من خلال برامج التدريب والحوافز والمساواة الاجتماعية وتوفير "بيئة الأسرة" والتواصل المستمر وسياسة الباب المفتوح والاحتفال بالمبدعين، ومنح الجوائز لهم.

حتى إن الرقابة على الأداء في مثل هذه المؤسسات تكاد تكون ذاتية وتقويم الأداء يتم بواسطة الزملاء **Peer Review** أي التقويم من قبل الزملاء وليس من قبل المدير. وهذا النوع من التقويم للأداء يكاد يكون مستحيلاً في المؤسسات التقليدية؛ لأنه يحتاج إلى درجة عالية من الوعي وتوفير المعلومات وتحمل المسؤولية. ففي المؤسسات التقليدية التي تعامل الفرد على أنه ليس محل ثقة وعلى أنه متهم وعلى أنه غير ناضج إلى الحد الذي يمكّن المؤسسة من الاعتماد عليه، في مثل هذه المنظمات التقليدية ينظر للمعلومات ذات العلاقة بتقويم الأداء على أنها سرية ولا يجدر بالموظفين العاديين الاطّلاع عليها لغايات تقويم أداء زملائهم.

العنصر البشري في واقع بعض المنظمات الناجحة

في المؤسسات الناجحة تختلف حتى المسميات لأنها تعطي دلالاتها الحقيقية فمثلاً تسمية موظفين تستبدل بطاقم المؤسسة **(Crew Members)** على غرار طاقم الطائرة ونفس التسمية في شركة هيوليت باكارد **(Hewlet Packard)** أو **HP** وشركاء **(Associates)** في **Wall–Mart** لتدل على أن هؤلاء الأفراد ليسوا مستخدمين، الأمر الذي قد يعطي دلالة غير مرغوبة وإنما شركاء أو طاقم المؤسسة لكي تعطي دلالة مرغوبة تؤثر بشكل مباشر في انتماء المرؤوسين وعلاقتهم بالإدارة.

وفي المؤسسات الناجحة يعمل الموظف بمتعة ورغبة وهنالك نوع من المرح والفكاهة في العمل (مثل **South West Airliners**) كما يشعر العامل بالربح من خلال سياسات المؤسسة التي تعكس جزءاً من أرباح المؤسسة الناتجة عن أداء الموظف المتميز على الموظفين أنفسهم وهنالك سياسة "الموظف خبير". وتعني: "ترك الموظف يقوم بما يلزم لأنه هو أعرف إنسان بمتطلبات وظيفته التي هي جزء من حياته اليومية" وعليه فهو أخبر وأعرف من مديره ربما في كثير من متطلبات العمل اليومي الخاص به.

وفي المؤسسات الناجحة لا يوجد "ساعة عمل" أو دفتر تسجيل وقت البدء والانتهاء من العمل. وهناك اهتمام كبير في الاتصال المباشر وجها لوجه. ومن المهم أن تكون هنالك علاقة طيبة

بين الإدارة والموظفين بحيث يكون من الصعب كسر هذه العلاقة كما هو الحال في شركة دلتا التي تعمل على التوظيف من داخلها **(Promotion From Within)** وربما تدفع أجوراً أعلى مع محاولة الحفاظ على الموظفين وعدم إنهاء خدماتهم أو تسريحهم.

رأس المال البشري في القرن الواحد والعشرون

يبدو أن عوامل النجاح والتميز التقليدية قد تغيرت وما زالت تتغير. فعلى سبيل المثال لم تعدّ الموارد الطبيعية والأرض والذهب والنفط هي العوامل الضرورية والعملة النادرة للنجاح. فالمعلومات والمعرفة والثورة الرقمية هي العوامل المسيطرة في الوقت الحاضر. فيقول بل قيتس، المدير التنفيذي للشركة العملاقة، مايكروسوفت: "إن أهم الأصول أو الموجودات المتاحة لدينا تكمن حقيقة في الخيال البشري فهو أغلى ما نملك وأهم ما لدبنا من موجودات". فمايكروسوفت يمتلك رأس مال يقدر بحوالي 500 مليار دولار ويُعتقد بأن أصول البنية التحتية لا تساوي 1% **من** ذلك الرقم**(Bennis (2001** .

هنا يدعو **(Warren Bennis (2001** إلى استعراض الاعتبارات الآتية[8]:

1. حوالي 400 فرد كانوا قبل 14 عاماً يعلمون دور شبكة الانترنت وقوتها الهائلة واليوم ملايين البشر لا يستغنون عنها.
2. قبل 14 عاماً لم يكن هنالك علم معروف بالتجارة الإلكترونية والآن يقدر حوالي 1.6 تريليون دولار.
3. قبل 14 عاماً كان أفضل عشرة استثمارات في أمريكيا في قطاعات الطاقة والبنوك والتصنيع والآن أفضل عشرة شركات كلها في تكنولوجيا المعلومات (مثل دل للكمبيوتر وكيسكوسس **Ciscosys**، من مايكروسيستمز **Sun micro Systems** وغيرها.
4. قبل 14 عاماً كان الأمازون اسم نهر في البرازيل والآن أمازون دوت كوم **Amzon.com** علم معروف عالمياً في عالم التجارة الإلكترونية وخاصة في مجالات بيع الكتب.

فخلال حقبة قصيرة من الزمن تغير التاريخ بشكل يتجاوز حجم التغير الذي حدث خلال المئة سنة السابقة.

إن التطور التكنولوجي والتطور العلمي والمعرفي كما يقول **Edward E- Lawler lll (2001)**[9] من الأسباب التي ساهمت في نمو الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري. نمو المعرفة يتسارع ويعمل على تغيير أشكال المؤسسات وأشكال العمليات الإنتاجية والمنتجات التي تنتجها هذه المؤسسات. إن الانترنت هي من الأمثلة الماثلة للعيان على التطور التكنولوجي الذي نعيشه الآن. ونتيجة لذلك فإن طبيعة الأعمال وطريقة العمل الذي يقوم به الفرد قد تغيرت أيضاً.

من جهة أخرى، يؤكد الرشدان[10] (2001، ص27) مستشهداً ببعض الدراسات الغربية حول أهمية رأس المال البشري، من ناحية اقتصادية، فيقول: "وقد استخدم بسكاروبولص **(G. Psacharopaulos)** درجات الإعادة للنفقات التعليمية لمختلف مراحل التعليم، في حساب العائد الاقتصادي للتعليم لثلاثين بلدا في أوروبا الغربية وأمريكيا الجنوبية والشمالية وآسيا وأفريقيا، تختلف فيما بينها في مستوى النمو الاقتصادي، وقد توصل من خلال ذلك إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد على أن الاستثمار في رأس المال البشري يعطي مردودا أفضل من الاستثمار في رأس المال المادي"[11].

هذا ولم تعدّ مقومات الميزة التنافسية التقليدية صالحة للوصول إلى تلك الميزة التنافسية من خلال رأس المال والأصول المادية أو قوة التفاوض مع المشتري أو قوة التفاوض مع البائع أو القوة التكنولوجية أو التنافسية. هذه المصادر التقليدية التي امتلكتها مؤسسات لفترة زمنية طويلة خلال القرن العشرين لم تعدّ صالحة ومستمرة للقرن الحادي والعشرين لأن الميزة تبقى ميزة عندما يتميز بها الفرد أو المؤسسة عن الآخرين ولكن عندما يسهل اقتباس هذه الميزة بسهولة تفقد كونها ميزة. إذن هذه المصادر أصبحت سهلة التقليد فلم تعدّ تملك حقاً "الميزة". لذلك لا بد من أن تبحث المؤسسات عن مصادر أخرى للوصول إلى الميزة التنافسية الحقيقية.

الميزة التنافسية والطاقات الكامنة في منظمات القرن الواحد والعشرين

يقول توم بيترز في كتابه "البحث عن التميز" أن جميع الشركات التي خضعت لدراسته دون استثناء تعمل إداراتها على دفع السلطة وتفويض الصلاحيات إلى الأسفل وإلى المستويات الدنيا في المؤسسة، لجعل الاستقلالية في هذه المستويات أهم وأكبر ما يمكن لأكبر عدد ممكن من الناس. ويستطرد قائلا في صفحة (310) من الكتاب بأن "هذه الأشياء لم تكن لتحدث دون

وجود بساطة في الهيكل التنظيمي" أي عدم وجود مؤسسات بحجم كبير وإنما محاولة تصغير حجم المؤسسة عن طريق تقسيمها إلى ما يشبه الشركات الصغيرة شبه المستقلة وإعطاء هذه التقسيمات مزيداً من حرية التصرف والاستقلالية في اتخاذ القرارات القصيرة المدى والمتوسطة المدى والمشاركة الكبيرة في القرارات الاستراتيجية جنباً إلى جنب مع المركز الرئيسي، لأن صغر الحجم يحقق درجة من المرونة مما يسهل التمكين للمستويات المختلفة والعكس صحيح.

إطلاق الطاقات الكامنة

يؤكد عالم الاستراتيجية المعروف مايكل بورتر في نموذجه الشهير [12]حول مصادر الميزة التنافسية الخمسة وهي تتلخص في قدرة الشركة على كبح جماح المنافسين والحصول على عائدات أعلى من المعدل في الصناعة من خلال التصدي للقضايا الخمسة الآتية:

1. دخول منافسين جدد. **(Entry of new competitors)**
2. مواجهة خطر طرح سلع بديلة.**(The Threat of substitutes)**
3. مواجهة القوة التفاوضية للمشترين.**(The Bargaining power of buyers)**
4. مواجهة القوة التفاوضية للبائعين.**(The Bargaining power of suppliers)**
5. مواجهة المنافسة بين المنافسين القائمين. **(Rivalry among existing competitors)**

يُجمع الكثير من علماء الإدارة على أن التغير وحالة عدم الثبات أصبحت تطال كل شيء تقريبا حتى هذه العوامل الخمسة لمايكل بورتر التي طالما زخرت بها كتب ومقالات الإستراتيجية. ففي وقت من الأوقات كان ينظر إلى هذه العوامل على أنها هي وحدها التي يمكنها تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في السوق، الأمر الذي تطمح إليه مختلف مؤسسات الأعمال على وجه الخصوص والمؤسسات بأشكالها المختلفة على وجه العموم.

فما الذي حدث؟

يؤكد لنا الكثير من علماء الإدارة وعلى رأسهم **Jeffery Pfeffer** في كتابه[13] **Competitive Advantage Through People(1994)** أن هنالك تحولاً في مصادر الميزة التنافسية خلال الثلاثة عقود الأخيرة، تحولاً واضحا عن المصادر الخمسة التي تم

سردها آنفاً، إلى العنصر البشري وإدارة ذلك العنصر البشري بطريقة تحقق ميزة تنافسية مستديمة وليست مؤقتة.

فالأمر الذي حدا بمؤسسات مثل **Toyota-GM، Southwest Airlines،Wal-Mart** أن تصل إلى ما وصلت إليه من نجاحات يكمن في تركيزها على أمر يصعب تقليده، مما يدل على أن المصادر الخمسة وغيرها من مصادر تقليدية للميزة التنافسية، لم تعدّ تشكل سراً يخفى على أحد وإنما السر كل السر يكمن في الطاقات الكامنة في المؤسسة وكيفية التعامل معها وإدارتها.

التغيير في مصادر التفوق التنافسي

إن إدارة العنصر البشري وكيفية التعامل معه في الوقت الحاضر تعدّ في غاية الأهمية وستتزايد في المستقبل كأهم مصدر من تحقيق التفوق التنافسي. وإضافة إلى المصادر التقليدية السابقة التي قدمها بورتر فإن هنالك مصادر أصبحت تعدّ تقليدية على الرغم من أهميتها مثل التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية وفي المنتج نفسه والحماية التي تفرضها الدول والوصول إلى المصادر المالية واقتصاديات الإنتاج الواسع النطاق. كل هذه المصادر التي تحقق الميزة التنافسية ما زالت مهمة ولكن أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية بدأت تتغير وإن لم تتغير في الدول العربية مثلا أو بعض دول العالم الثالث، وحتى هذه اللحظة فإنها حتما ستتغير في المستقبل لأنها مصادر غير ثابتة على المدى الطويل على أهميتها وحاجة مؤسسات الأعمال لها. وهذا يترك المجال لثقافة المؤسسة ورأس مالها البشري وكيفية إدارته كمصدر أساسي وفعال على المدى الطويل للمساهمة في ديمومة الميزة التنافسية التي نتحدث عنها هنا.

التكنولوجيا

فالتكنولوجيا مثلا لم تعدّ حكراً على أحد، والتطور والتجدد التكنولوجي حَتَّم على المؤسسات دوام التطوير والتجديد فإذا نظرنا إلى زيروكس **(Xerox)** في عام 1959 نرى بأنها قد طورت آلات التصوير المعروفة وبعد 13 عاماً وصلت حصتها السوقية أكثر من 90% لأجهزة ظلت تعتمد على نفس التكنولوجيا حتى عام 1972. والسؤال المهم في الوقت الراهن هو: أين هي المنتجات أو الأجهزة التي يمكن تصنيعها الآن لكي تحتفظ ب90% من حصة السوق ولمدة 13 عاما وبالاعتماد على نفس التكنولوجيا؟!

إن دورة حياة المنتجات أصبحت قصيرة جدا وعملية تطوير السلع الجديدة تتم بشكل أسرع من أي وقت مضى، والاعتماد على تكنولوجيا ثابتة أصبح من ضرب الخيال. فالتكنولوجيا المستخدمة والمتطورة مثل ال **CAD** و ال **CAM** والجمع بينهما وتقنيات أخرى كلها ساهمت في تهميش الميزة التنافسية التي تحصل عليها الشركات، وساهمت في تقليص مدة تلك الميزة في حال الحصول عليها. فتقادم السلع بسرعة يجعل من الأهمية بمكان السرعة في التجديد والابتكار والإبداع إذا أراد المنتجون تحقيق ما يرغبون به من أرباح وتخفيض النفقات وكسب حصة سوقية ملائمة. وهذا التسارع في تقادم المنتجات يعني أن الميزة الفنية التي كانت تشكّل يوما من الأيام مصدر قوة، قد ولت وأدبرت، إن لم تخضع لتجديد وتطوير بشكل مستمر. فهناك حاجة للتجديد والتحديث المستمر كما يؤكد **Pfeffer**، والاستجابة لتغيرات السوق والتكنولوجيا، وهذا يتطلب ***الطاقات الكامنة البشرية***، التي سيكون بمقدورها الإبداع والابتكار والتجديد المستمر.

ولم تعُد المشكلة فقط في قصر دورة حياة السلع، بل أيضاً في التدهور في حماية الاكتشافات والاختراعات العلمية؛ بسبب قدرة المنافسين الفائقة في تقليد تلك الاختراعات والاكتشافات. وهنالك دراسات توصلت من خلال اختبار 48 منتج جديد، لشركات في الإلكترونيات والصناعات الكيماوية وصناعة العقاقير وصناعة المعدات إلى حقيقة مفادها: أن تكاليف تقليد منتج جديد مقارنة مع تكاليف إبداعه تعادل حوالي 65% ونسبة الوقت الذي يتم إنفاقه في التقليد إلى الوقت الذي يذهب في الإبداع يعادل 70% وعلى الرغم من أن الاختراعات تأتي معها بعض الحماية، إلا أن هذه الحماية أصبحت تُخترق بأشكال مختلفة، وبسهولة غير معهودة من خلال توظيف التكنولوجيا نفسها.

فهناك عدة إشكاليات ترتبط تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستثمار في البنية التحتية أو في تكنولوجيا العمليات(**Process Technology**) التي كانت تستخدم لإنتاج السلع والخدمات. والإشكالية تكمن في أن الجهات التي تبيع التكنولوجيا (الربوت، مثلا) لمشترٍ، لا تتردد في تقديمها لمنافسه، بنفس المواصفات، وربما بمواصفات أفضل. وكذلك الاستشارات التي تقدمها المؤسسات الاستشارية وبيوت الخبرة، فهي لا تمانع من تقديمها أو تقديم أفضل منها لمن يطلبها من المنافسين. وهذا لا يعني عدم شراء تكنولوجيا جديدة ،أو عدم السعي للحصول على استشارات أو خبرات معينه، وإنما يجب إدراك حقيقة أن هذه كلها أصبحت متاحة للجميع، والميزة التنافسية التي يمكن لمنظمة ما أن تحققها، تتجسد بقدرتها على توظيف هذه المكتسبات والتقنيات، والاستفادة منها بالسرعة وبالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

وهذه الفاعلية والكفاءة لا تتحقق إلا إن بتوافر الطاقات البشرية القادرة بفاعلية على الاستفادة القصوى من هذه التكنولوجيا سواء أكانت برمجيات أم حواسيب أم أجهزة إلكترونية متطورة.

وقد يقول قائل بأن التكنولوجيا المتخصصة هي الحل لتحقيق تميز على المنافسين، فيؤكد الواقع والبحث العلمي مؤخرا أمراً مغايرا لهذه الحقيقة، وهو أن التكنولوجيا المتخصصة لن تحقق لأصحابها الميزة التنافسية التي يسعون لتحقيقها، إلا إذا توافر لديهم قدرات بشرية ماهرة؛ لأن المزيد من التخصص في التكنولوجيا المستخدمة يعني الحاجة الماسة للمزيد من المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع هذه التكنولوجيا والاستفادة منها. والمثال الذي يؤكد صحة هذا الأمر يأتي من شركة من شركات التأمين تدعى "شناندا"، وقد عمدت هذه الشركة إلى حوسبة عملياتها بمبلغ يصل إلى مليوني دولار من أجل تسريع عملياتها، وكان ذلك في عام 1980، حيث وجدت الشركة بأنها لم تجني شيئاً من هذا الاستثمار، ولم تتحسن العمليات، كما كان مؤملاً، فقد ظلت تحتاج إلى 27 يوما و 32 موظفا في ثلاث وحدات لتحويل وإنجاز بوليصة التأمين الواحدة ،ولكن عندما غيرت أسلوبها في إدارة العاملين، وكونت مجموعات عمل شبه مستقلة مكونة من 5-7 أفراد، وطورت عمليات التدريب وتطوير الأداء، وغيرت نظام الحوافز، فأعطت حوافز لمن يتحمل مزيدا من المسؤولية ، بعدها فقط وصل عدد الأيام التي تحتاجها لتحويل البوليصة إلى النصف، كما تلاشت شكاوى الزبائن بشكل نهائي، وقل عدد الموظفين الذين يتطلب منهم القيام بالعمل إلى 10% مما كان مطلوب سابقاً (Pfeffer, 1994).

يؤكد كل ما تقدم أن الآلات لا تصنع الأشياء، وإنما الإنسان هو الذي يصنع الآلات والأشياء على حدٍ سواء، وإذا لم تدرك منظمات الأعمال هذه الحقيقة وتأخذ بها، فستبقى تنظر إلى الإنسان بنفس نظرته إلى الآلة، وتَعُدّه تكلفة على المؤسسة تماما كما هي الآلة، وهذه نظرة قاصرة؛ لأن الإنسان ثروة تجدّد وتتجدّد، والآلة أجهزة تتقادم مع الزمن وتتآكل ،فالإنسان هو الذي يجدد الآلة ويجدد التكنولوجيا ويحسّن من مستوى التنظيم والهندسة والعمليات الإنتاجية إذا تم إدارة هذا الإنسان بالطريقة الصحيحة والتعامل معه بالشكل المناسب.

وكذلك في وقت من الأوقات كانت عملية الإنتاج الواسع النطاق تحقق للشركات كفاءة اقتصادية عالية **(Economies of Scale)** فانتقلت الأهمية الآن إلى المرونة في العمليات الإنتاجية **(Lean Production)**بسبب المرونة وعدم الثبات في رغبات المستهلكين وتقلبات السوق مما يحتم على المنتجين التحول من الإنتاج الواسع النطاق وإغراق السوق بكميات كبيرة من صنف واحد، إلى الحذر والاستجابة للتغير في رغبات المستهلكين، وكفاءة أي

مصنّع تعتمد على كفاءته في التكيف مع تقلبات السوق والزبائن. ومن ناحية ثانية على قدرة المنتج على إنتاج وتوصيل المنتج للزبائن بأكبر سرعة ممكنة. وهذا التحول بطبيعة الحال يتطلب تعاونا ومهارة بشرية من الإنتاج الروتيني بكميات كبيرة إلى قدرات إبداعية في المرونة والاستجابة لرغبات السوق.

إذن كل ما سبق يؤكد لنا التزايد في أهمية العنصر البشري والطاقات الكامنة التي تعدّ الآن هي السر المخفي في تميز من يريد أن يتميز أو فشل من يريد أن يفشل من مؤسسات خاصة أو حتى عامة أو خيرية؛ لأن عملية إدارة البشر في هذه المؤسسات هو الأمر الحاسم في نجاحها وتفوقها.

الميزة التنافسية والميزة التقليدية

مما سبق يتبين تحول وتراجع الأهمية النسبية لمصادر الميزة التنافسية التي أصبحت تعدّ تقليدية مثل تلك التي تحدث عنها مايكل بورتر(**Michael Porter**) وكانت تشكل مصادر للميزة التنافسية لفترة طويلة من القرن العشرين، ومزايا تقليدية أخرى مثل التكنولوجيا التي يتنبأ البعض أنها ستصبح بضاعة تحت متناول الجميع، مثلما كانت الكهرباء يوما من الأيام ميزة وأصبحت فيما بعد في متناول الجميع، وكذلك رؤوس الأموال والبنى التحتية وغيرها من مصادر تم الحديث عنها في الصفحات السابقة[14].

ولكن لا بد هنا من الإشارة إلى بعض القضايا الهامة وهي[15]:

- أن هذه المصادر التقليدية ستبقى تساهم في تحقيق الميزة التنافسية إذا ما اقترنت بطاقات قادرة على توظيفها وتعظيم الاستفادة منها.
- أن هذه المصادر تختلف أهميتها ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية من صناعة لأخرى ومن دولة لأخرى. ففي بعض الدول، مثلا في الدول النامية، ما تزال هذه المصادر تشكل ميزة تنافسية، ولو على المدى المنظور، فيما أصبحت تتراجع في الدول الغربية والدول الصناعية.
- تعتمد الميزة التنافسية في أي مؤسسة على نجاح الطاقات الكامنة فيها والأيدي الماهرة على ***استكشاف مصادر متجددة*** تمنحها ميزة تنافسية وتفوقا على الآخرين. واستكشاف مصادر متجددة باستمرار لا يتأتى إلا من خلال الإبداع والتجديد والابتكار وهذا لا يتأتى بدوره إلا بواسطة أيدي عاملة قادرة على الإبداع والتجديد المستمر والأيدي العاملة لا يمكنها بحال من الأحوال أن تصبح

خلاقة ومبدعة بالصدفة، وإنما من خلال ***المنهج الإداري*** المتبع في إدارة هذه الموارد البشرية نحو الإبداع والتمكين والتفكير المستقل الخلاق.

- ودون هذه الطاقات الماهرة قد نكتسب مصدرا من مصادر الميزة التنافسية يوما من الأيام كما حدث للشركات التي حصلت على حماية جمركية لفترة من الزمن كمصدر من مصادر التميز، وعندما تلاشت هذه الحماية لم تعدّ هذه الشركات قادرة على مواجهة المنافسة إلا إذا توافر لها من هو قادر على استكشاف مصادر أخرى للتميز بحيث كلما اختفى مصدر من مصادر التميز تمكنت القوى العاملة من التفكير الخلاق في استكشاف مصادر وفرص جديدة.

أهمية العنصر البشري وكيفية إدارته-حالات عملية.

هناك أمثلة كثيرة واقعية تبين أهمية العنصر البشري في خلق الميزة التنافسية المستديمة فشركة **South West Airlines** بصفتها شركة طيران محلية في الولايات المتحدة الأمريكية ولا يكاد يخلو كتاب من كتب الإدارة وإدارة الموارد البشرية إلا ويذكر أو يتحدث عن قدرات هذه المؤسسة في التفوق على منافسيها من خلال أدواتها ومنهجيتها المستخدمة في إدارتها لمواردها البشرية.

فمنذ عام 1972 حتى وقتنا الحاضر والشركة في تقدم مستمر وأرباح متصاعدة خلافا لباقي الشركات المنافسة. ويؤكد المراقبون بأن هذه الشركة لم تحقق نجاحها المضطرد بسبب قوانين الحماية أو بسبب سياسات البيع الواسع النطاق وقد واجهت خلال أول ثلاث سنوات من تأسيسها منافسة شرسة من قبل المنافسين الذين لم يسمحوا لأي من طائراتها بالطيران. ومع ذلك استطاعت قيادتها من خلال انتماء كافة أفرادها وإصرارهم على المقاومة والبقاء من خلال رؤية ثاقبة لقيادتها وتصميم أكيد على النجاح. وقد واجهت الفشل الذريع في بداياتها ولكنها استطاعت تحقيق ميزة تنافسية مستديمة من خلال استراتيجية تتعلق بتخفيض تكاليف الإنتاج وتقديم أسعار تذاكر منخفضة لجمهورها من المسافرين **(Cost-Leadership Strategy)**. وتخفيض تكاليف الإنتاج لديها لم يتحقق من خلال أحدث الوسائل والأجهزة التكنولوجية، وإنما من خلال الإنتاجية العالية لطاقمها من العاملين الذين يمتلكون مستويات عالية من الدافعية على الرغم من وجود عدد أقل من الموظفين مقارنة مع الشركات المنافسة. فمعدل العاملين لكل طائرة يصل فيها إلى 97 مقابل 131 المعدل العام في الشركات المنافسة، وعدد المسافرين لكل موظف يصل إلى 2318 مقابل 848 لدى المنافسين ويتمكن موظفوها

من تفريغ حمولة معظم رحلاتها من المسافرين عند الهبوط وإعادة تحميل الطائرة وإعدادها للإقلاع خلال 15 دقيقة، وهو وقت قياسي مقارنة بالمعدل في صناعة الطيران وهو 45 دقيقة. كل هذا يعطي الشركة ميزة تنافسية في قدرتها على الاستخدام الامثل لطاقتها الإنتاجية والاستيعابية الأمر الذي يتعذر على المنافسين تحقيقه. فقد حصلت هذه الشركة على جائزة أفضل شركة طيران لتسع مرات متتالية في أحد الأشهر في كل من الإلتزام بمواعيد الهبوط والإقلاع وتذمر المسافرين من ضياع أو تأخر استلام حقائبهم وهذا لم يتسنّ للمنافسين تحقيقه ولو مرة واحدة. فكم يعاني المسافرون في كثير من رحلات الطيران في العالم بشكل عام وبالدول النامية بشكل خاص من عدم الدقة في مواعيد الإقلاع والهبوط وضياع الحقائب أو على الأقل التأخر في تسليمها إضافة إلى التدني في خدمات ما قبل وبعد السفر وأخطاء في الحجوزات وغيرها. وقد كان المنافسون والمراقبون دائما في حيرة وتعجب من هذه الشركة وقدرتها في تحقيق هذا النجاح والتميز المستديم في سوق الطيران المحلية الأمريكية، وقد حاول الكثير من النافسين حذو سياسات واستراتيجيات ساوث ويست الإدارية وغير الإدارية وأصيبوا بالإحباط لأنهم لم يحققوا نفس التميز أو التفوق الذي حققته هذه الشركة. فما هو السّر في نجاح هذه الشركة؟

أولاً: النجاح في كيفية إدارة العنصر البشري بأساليب إدارية فاعلة، وهذا السر هو في أغلب الأحيان غير بارز وغير واضح للعيان أو للمراقب؛ فالمراقب من الخارج قد يلاحظ ما تمتلكه المؤسسة من تكنولوجيا وأنظمة معلومات إدارية والمعدات والأدوات التشغيلية والأنظمة المالية والمحاسبية ولكن الثقافة والقيم التي مكَنت ساوث وست من النجاح غير مرئية وغير واضحة بنفس الطريقة، وقد يكون من السهل وصفها ولكن من الصعب فهمها وتطبيقها على الواقع؛ لأن الثقافة لدى مؤسسة من المؤسسات تشبه إلى حد ما شخصية الفرد تلك الشخصية التي تتناسب مع نظامه الفسيولوجي وخصائصه المكتسبة والوراثية والتي يصعب تقمّصها من قبل شخص آخر فوصل إلى ما وصل إلية من خلال تاريخ من المكتسبات التربوية والفردية والشخصية إضافة إلى الوراثية التي لا تلائم شخصية أخرى بحال من الأحوال. لذلك تكون هذه الشخصية أمرا يصعب تقليده من قبل الآخرين.

وهكذا مشكلة الثقافة، ومنهج العمل لدى المؤسسات يشبه إلى حد ما ثقافة الأفراد والجماعات البشرية. فسر نجاح اليابان يكمن في التوافق الدقيق بين ثقافة الشعب الياباني والتقدم التكنولوجي والتصنيعي الذي سعت دولة اليابان لتحقيقه فكانت تلك الثقافة، ثقافة الاحترام والتعاون والعمل الدؤوب وحب العمل من أهم العناصر التي ساهمت في وصول اليابان إلى

ما وصلت إليه وهكذا بالنسبة للثقافة الألمانية والأوروبية وغيرها من الثقافات. وعندما يأتي أي مجتمع أو مؤسسة لتحاول المزاوجة بين ثقافة الآخر وممارساتها الاقتصادية أو الإنتاجية فإن النتيجة ربما تكون غير مرضية والنتائج ربما تكون مختلفة عن النتائج المرغوبة **(Pfeffer, 1994)**.

ولأن الثقافة هي مجموعة مترابطة من القيم والعادات والتقاليد والتصرفات فمن السهل نقل قيمة أو عادة ما ولكن من الصعب تقليد النظام القيّمي المترابط والمتكامل لمجتمع آخر أو لمجموعة بشرية أخرى أو لمؤسسة أخرى.

ثانيا: إن تحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري يستلزم تغيير الكيفية التي ينظر بها للآخرين وتغيير نظرة الفرد لشكل علاقات العمل. وهذا يعني تحقيق التفوق والتميز مع طاقاتنا البشرية، مع العاملين في المؤسسة وليس من خلالهم فقط وليس من خلال تبديلهم أو تحجيمهم وتحجيم أعمالهم وتحديد مواهبهم. بل من خلال الاعتماد عليهم وبناء الثقة المتبادلة معهم ومن خلال اعتبارهم مصدراً للتميز الإستراتيجي للمؤسسة وليس كتكلفة يجب العمل على تقليلها وتفاديها. هذا وقد توصل علماء من أمثال **Pfeffer** إلى أن المؤسسات التي طبقت هذه الأفكار أظهرت نجاحا يفوق مثيلاتها من المؤسسات التي ظلت تمارس الأساليب التقليدية مع مرؤوسيها وموظفيها. وهناك العديد من الممارسات في وظائف الموارد البشرية التي يمكن أن تساعد المؤسسة على إثبات صحة ادعائها من حيث النظرة الإنسانية التي نتحدث عنها في هذا السياق ومن أهمها التدريب والتطوير والمحافظة على الموظفين.

التدريب وتطوير مهارات العاملين

يؤكد مرة أخرى **Pfeffer (1994)** على أنه إذا كانت الميزة التنافسية تتحقق من خلال البشر فإن مهارة هؤلاء البشر مهمة وأساسية وبالمحصلة فإن من الاستنتاجات الجلية والواضحة للتغير في مصادر الميزة التنافسية تنامي أهمية العنصر البشري بما يتوافر لديه من كفاءة ومهارة مكتسبة وغير مكتسبة. ومن الملاحظ (بشكل خاص في بعض الدول العربية) هذه الآونة بالذات زيادة الإقبال على التعلم والتعليم بشكل أكبر من أي وقت مضى، فقد زاد عدد الحاصلين على شهادات جامعية وشهادات عليا في بعض الدول العربية، بشكل يكاد يفوق الدول المتقدمة. وهذا التطور في السعي وراء التعليم أمر أساسي لتطور الشعوب ومن أجل الوصول إلى تنمية بشرية واقتصادية جيدة.

ولكن المراقب لوضع التعليم واكتساب المعرفة والمهارة في بعض الدول العربية يرى جنوحا نحو التركيز على التعليم من ناحية شكلية أو كمية وليس من ناحية نوعية وهذا يعود بنا إلى ما أشرنا له في مواطن أخرى من الكتاب من حيث ضعف الدافع الداخلي وقوة اكبر للدوافع الخارجية. فهنالك فرق بين من يتعلم بهدف العلم ومن يتعلم بهدف آخر ومهما كان الدافع الآخر فسيبقى خارجي والدافع الخارجي غير أصيل وخاصة عندما نتحدث عن العلم والمعرفة وقد يختلف الأمر في السعي نحو اكتساب المهارات الفنية والتي قد يكون الحصول على وظيفة هو بمثابة الدافع نحوها. ولكن عندما نتحدث عن العلم والمعرفة فلا يوجد دافع في الدنيا أهم من الدافع الداخلي الأصيل الذي دفع علماء في التاريخ العربي والإسلامي إلى السفر مئات الأميال لتوثيق معلومة بسيطة وقد تكون كلمة أو جملة أو أقل من ذلك أو أكثر. وعندما لا يكون الدافع هو من أجل العلم ونشر العلم فإن المنهج والوسيلة العلمية قد تكون من جنس الهدف والدافع، فقد يكتفي المرء حينها بأقل ما يمكن من جهد في سبيل كتابة بحث أو مقالة أو كتاب، إن كانت العوامل المادية الخارجية، المادية أو المالية أو الشهرة أو الترقية أو المكاسب الجهوية أو غيرها، هي العوامل المسيطرة على ذلك المرء (الرشدان، 2001)[16].

فالسعي نحو التعلم والتدريب واكتساب المهارة أمر جيد وحتما سيؤدي إلى نتائج جيدة على المدى الطويل في البلاد العربية مثلا، ولكن على الجهات الفاعلة والمؤثرة أن تعمل على التوجيه والإرشاد إلى الناحية المعنوية الرصينة في الدوافع الفردية نحو اكتساب هذه المكتسبات الثمينة والتي هي أثمن من الذهب والأحجار الكريمة إذا صقلت بنوايا ونوازع جوهرية معنوية خيّرة. أي أن يكون العلم والمعرفة، واكتساب ونشر العلم والمعرفة من أجل العلم والمعرفة ومن أجل التنمية البشرية والحضارية والثقافية والقيمية بدلا من أن تكون الأهداف فقط تجارية ومادية ولخدمة مصالح شخصية قريبة الأجل.

أما في مجال التدريب فهناك نقص وخاصة في تدريب المستويات الدنيا من المؤسسة، فغالبا ما تشمل برامج التدريب المستويات الإدارية الوسطى والعليا؛ وذلك لعدم وجود سياسات عامة في مؤسسات الدول العربية بشكل خاص، تعنى بتشجيع تدريب الموظفين في المستويات المختلفة، فضلا عن نقص تشجيع التدريب للمستويات الأكثر حاجة للتدريب وهي المستويات الدنيا ولتشجيع برامج التدريب من قبل الدول عليها أن تجعل الموازنات التدريبية للمؤسسات الخاصة معفاة من الضرائب. ومن الأسباب المباشرة لنقص برامج التدريب نفقات التدريب التي تصرف مباشرة، وأما منافع التدريب فلا تجنى مباشرة وإنما يمكن الإحساس بنتائجها

على المدى الطويل، وهذه المنافع ممكن أن تستفيد منها مؤسسات أخرى في حالة ترك الموظف للعمل لسبب من الأسباب.

فالشركات اليابانيه فاقت التوقعات بمستوى اهتمامها بالتدريب لأنها تحصل من ذلك على أفراد يتمتعون بمهارة وانتماء يقودان لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، ويبلغ مستوى التدريب في اليابان أربعة أضعاف التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية. فهم يعلمون أن برامج التدريب مكلفة ولكنهم يعلمون أنها ستقود إلى أفراد يتمتعون بمهارات عالية وانتماء لمن ساهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم.

فالمشكلة تكمن في أن الكثير من المؤسسات، وخاصة الشركات الخاصة في بلادنا العربية تعدّ التدريب ترفاً، وأنه غير أساسي، ولا يوجد لدى الكثير نظام قائم وخطه استراتيجية للتدريب، ولا يوجد صلة واضحة بين برامج التدريب، إن وجدت، بأهداف المؤسسة الاستراتيجية، ولا يوجد قناعة بأن التدريب سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة. وغياب السياسات العامة وتشجيع الدول يساهم في تعطيل محور أساسي من محاور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التي تساهم بدورها في رفع مستويات المعرفة والمهارة التي تساهم في خلق إنسان قادر على المشاركة والمبادرة وتحمل المسؤولية والتطوير المستمر ووجود معنى أعظم لحياته الوظيفية.

وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب (ولو على المستوى النظري) في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. فإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريبه وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة علية وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمؤسسة على المدى الطويل.

العمالة المؤقتة

لقد ظهر اتجاه متزايد في الوقت الحاضر نحو العمالة المؤقتة أو الخارجية بأسماء مختلفة، ولقد انتقلت هذه الظاهرة في التوظيف من الدول الغربية إلى الدول العربية، فأصبحنا نرى مؤسسات تلجأ إلى التوظيف المؤقت والتوظيف من خلال التعاقد مع شركات خارجية للتوظيف وتّدعي هذه المؤسسات بأنها بذلك تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية. ويتساءل الكثير من المراقبين والمنتقدين **(Pfeffer, 1994)**، لهذه الظاهرة بالقول: "كيف ستحقق مؤسسة ما ميزة تنافسية مستديمة بموظف مستعار وليس أصيلاً في المؤسسة التي يعمل بها؟ وأين

الانتماء الذي يمكن أن تخلقه المؤسسة لدى هؤلاء والمؤسسة بالنسبة لهم هي الشركة التي قامت بتشغيلهم وتوظيفهم"؟ والمشكلة تكون أكثر خطورة عندما يقوم هؤلاء الموظفون المستعارون بوظائف أساسية تعتمد عليها المؤسسة في منتجها الرئيس. ومن الأمثلة على ذلك في بعض الجامعات مثلا تلجأ الجامعة إلى أساتذة ليعملوا لديها بشكل مؤقت أو جزئي **Part-time** بهدف تخفيض النفقات وتقليل التكاليف؛ لأن الموظف المؤقت تكلفته أقل بكثير من الموظف الدائم. والسؤال الهام هنا:"هل لدى هؤلاء القدرة على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات التي يعملون بها؟" ونعلم بأن لديهم الاستعدّاد للعمل في أي مؤسسة وربما يعملون في أكثر من مؤسسة بنفس الوقت ففي هذه الحالة لمن سيكون انتماؤهم في العمل ولمن سيكون ولاؤهم له في تحقيق أداء متميز بنوعية عالية؟ وهذا الأمر له آثاره السلبية وخاصة على منظمات تقدم خدمات فنية أو تكنولوجية أو تعليمية أو مالية مثل الجامعات التي تعتمد في كفاءاتها المحورية على مهارات وقدرات عامليها وهذه الكفاءات ستكون ناقصة إذا لم تقترن بنسبة من الانتماء للمؤسسة التي يعملون بها لان تميز المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على تميزهم وقدرتهم واستعدّادهم للتعلم المستمر والتطوير واكتساب المعرفة، وهذه المزايا لا تتوافر لمن يدرك بأن عمله مؤقت وليس دائماً فضلا عن من يعمل لحساب الشركة المتعاقدة وليس المؤسسة التي يعمل بها ويمارس فيها أعماله**(Pfeffer, 1994)**.

والأمر الأكثر تحديا في موضوع ***التمكين***، إن أرادت المنظمة مثلا تمكين الموظفين ومنحهم مستحقات التمكين من الحوافز والمعلومات الكاملة والمستمرة والتدريب الكافي والمعرفة المتجددة فمن غير الممكن فعل كل ذلك مع موظف غير مستقر أو موظف يشعر أنه في وضع مؤقت. فلا يمكن أن يتناسب التمكين بمعناه الصحيح مع عمالة مستعارة وغير أصيلة.

ويؤكد **Pfeffer** أن هذه العملية لن تحقق ميزة تنافسية مستديمة بأي شكل من الأشكال. ويؤكد أن كثيرا من المؤسسات والباحثين على حد سواء قد أغفلوا الآثار السلبية الطويلة المدى الناجمة عن العمالة التي يطلق عليها هنا بالعمالة المستعارة، والسرعة في الحصول على موظفين. فتعيين موظفين بشكل دائم يتطلب ربما: الإعلان واستقبال طلبات المرشحين ودراسة الطلبات وتصفيتها ومقابلة المتقدمين واتخاذ القرارات المتعلقة بانتقائهم وتعيينهم ومن ثم انتفاعهم من التامين الصحي والضمان الاجتماعي أو التقاعدي، وهذه كلها تكاليف بالنسبة للمؤسسة التي يعملون بها. ولكن الحصول على موظف مؤقت أو **part-time** قد يتطلب فقط مكالمة هاتفية. ومن سلبيات ذلك ربما الحصول على أفراد لا تنطبق عليهم المواصفات المطلوبة[17].

وقد يسبب العامل المؤقت أضرارا مادية في العمل، وقد سُجلت حالات حيث يعمل أفراد بشكل مؤقت لا يتوافرون على التدريب والتأهيل الكافيين، ففي مصانع للكيماويات ساهم هؤلاء بالعديد من الحوادث الخطيرة التي أدت إلى وفاة أفراد داخل المصنع من خلال انفجارات وحرائق وأحداث ذات علاقة بتسرب مواد كيماوية، وكان سبب هذه الحوادث في معظم الحالات من العمالة المؤقتة. لهذا فإن المؤسسات في الواقع هي صاحبة القرار الأول والأخير في هذا الشأن فإن أرادت تحقيق ميزة تنافسية مستديمة من خلال الاعتماد على الأيدي العاملة المؤقتة ومن خلال الاستئجار فإنها في واقع الأمر لن تحصل على هذه الميزة إلا إذا استخدمت هؤلاء فقط في مواقع ووظائف ثانوية وبمستوى محدود جدا. أما إذا كان هدف المؤسسات هو توفير التكاليف وضبط النفقات وتحقيق فوائد ومكاسب على المدى المنظور، فإن هذه المكاسب لن تستمر لتحقق ميزة تنافسية لفترات طويلة.

أما إذا أرادت فعلا تحقيق ميزة تنافسية مستديمة ونجاح دائم، فلا بد من تحقيق ذلك من خلال أدوات الانتقاء السليم والتأهيل والتدريب، ومنح هؤلاء العاملين مناخاً مناسباً للتعلم وللمحاولة والتجربة والفشل وهامشاً من الخطأ والاستفادة من الأخطاء، وفوق هذا وذاك منح العاملين مشاركة أكبر وحرية أكبر وتمكينا أكبر لكي يتمكنوا من تأدية أعماهم بمرونة وتفكير ذاتي مستقل من أجل تقديم أفكار خلاقة، وتجديد وإبداع في السلع أو الخدمات، أو الأفكار التي يقدمونها. وهذا كله يحتاج إلى جهد إداري حثيث في إدارة الموارد البشرية ويحتاج إلى نظام محكم يرشد الإدارة في كيفية التعامل مع مواردها البشرية التي تعدّ رأس مالها الحقيقي، وهو فعلا ما يسمى برأس المال البشري في الوقت الحاضر.

وسنرى فيما يأتي ماذا يمكن أن تصنعه الإدارات الناجحة في تعاملها مع رأس مالها البشري.

أساليب إدارة الموارد البشرية المعاصرة والإدارة الفاعلة لرأس المال البشري

قبل التحدث عن الخطوات التي تتطلبها الإدارة الفاعلة للموارد البشرية، فلا بد من طرح الأسئلة المفصلية الآتية أمام قادة المؤسسات، والأكاديميين على حد سواء، وهي:

هل تود القيادة تحقيق تفوق وميزة تنافسية طويلة المدى،أم أنها تريد أن تحقق نجاحا سريعا وربحا مؤكداً على المدى المنظور؟ وهل تريد القيادة أن تستثمر الوقت المحدود أمامها لتحقيق ما يمكن تحقيقه قبل فوات الأوان؟أم أنّ هاجس الإدارة هو ضبط النفقات بأكبر سرعة وتحقيق مكاسب مقنعة للمساهمين ولو على حساب العاملين؟

إذا كان الشق الأول من التساؤل هو المطروح من قبل القادة ففي الممارسات الإدارية الآتية الإجابة المناسبة للاستفادة منها من أجل توفير مناخ ملائم للتمكين وخلق عمالة قادرة على التغيير، وإن كان الشق الثاني من الأسئلة فمن العسير توفير الحلول المناسبة لها في هذا المؤلف.

أهم هذه الممارسات التي تساهم في خلق مناخ ملائم للتمكين التي تؤكد عليها الكثير من الأدبيات بما فيها كتابات "جيفري بففر" **(Pfeffer)**، علما بأن هذه الممارسات لا يمكن أن تؤخذ بشكل جزئي وإنما بشكل متكامل ومتوازن بعضها مع البعض، فهناك تداخل بين هذه الممارسات وهناك نوع من التفاعل بينها، أي أن بعضها يعتمد على البعض الآخر، فلا يمكن مثلا تحقيق التفوق بواسطة التدريب دون أن يكون هنالك أمان وظيفي ولا يمكن تحقيق الأمان الوظيفي دون تدريب وكفاءة مناسبة.

أما هذه الممارسات فهي[18]:

1-الأمان الوظيفي

تلجأ المؤسسات إلى عمليات تسريح الموظفين وذلك من أجل خفض نفقات العمل وزيادة الأرباح الناجمة عن ترك الموظفين وخاصة من خلال استبدالهم بموظفين مؤقتين آخرين، أو من خلال الميكنة **(Automation)**، أو من خلال التكنولوجيا، أو غيرها.

تعد شركة لنكلن للكهرباء **(Lincoln Electric)** من الشركات المشهورة في الأمن الوظيفي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تعمل في أكثر من خمس عشرة دولة، وتصل مبيعاتها إلى ما يقارب المليار دولار، وقد استطاعت في تاريخها التفوق على أكبر المنافسين مثل جنرال إلكترك **(General Electric)** المعروفة. ومن سياساتها المتعلقة في الأمن الوظيفي، أنه لم يحدث في تاريخها أن سرّحت أو طردت أيّاً من موظفيها، حتى ولو لم يتوافر له عمل أو مهام للقيام بها. ولكن هذه السياسة لا تحمي أولئك الذين يفشلون في تأدية مهامهم بالشكل المطلوب أو أصحاب الأداء المتدني، وقد قطعت المؤسسة على نفسها عهدا بأن تخلق عملاً ومهاماً للعاملين لديها مهما كان الثمن، وأن لا تتركهم عرضة للتسريح؛ لأسباب تتعلق بنقص الأعمال أو المهام.

وهذا ينسجم مع رؤية هذا الكتاب في أن عدم الاطمئنان وعدم الأمان الوظيفي يخلق خوفا وتوترا يؤدي إلى تدهور الدافعية والحماس، وبالتالي يؤدي إلى القيام بالمهام بروح معنوية هابطة، ومن غير تفكير خلاق ومستقل في الأعمال التي يقوم بها. وهذا أمر طبيعي فكما ذُكر

في مواضع أخرى من الكتاب، فإن الخوف يؤدي إلى قتل روح المبادرة والإبداع والتمكين. فلا يُنتظر من إنسان يتوقع إحالته على التقاعد أو التسريح، أن يفكر بهدوء أو أن يخطط ويحمل رؤية للمستقبل، وإنما يسيطر على تفكيره الخوف والترقب الذي يرتبط بقرار فصله من العمل، الذي صار سمة في هذا الوقت في الكثير من المؤسسات. والأمان الوظيفي في المؤسسة يعطي رسالة للمرؤوسين مفادها: اهتمام المؤسسة وانتمائها لموظفيها، وهذا يساهم في خلق انتماء متبادل بين الإدارة والموظفين.

أما الإدارة التي ترى أن موظفيها يمكن الاستغناء عنهم بسهولة، فهي بالمقابل غير مؤهلة لخلق ولاء أو انتماء متبادل بين الطرفين، ولن تخلق لدى الموظفين الإحساس بأهداف وغايات المؤسسة للدفاع عنها. والأمان الوظيفي كما يؤكد **Pfeffer (1994)** يعزز انخراط الموظفين ومشاركتهم؛ لأنهم في هذه الحالة سيتوافر لديهم الاستعدّاد للمساهمة في تقديم جهد إضافي.

كذلك فإن المؤسسة التي تتميز بالأمان الوظيفي وتعلم مقدما أن الموظف سيكون مستقراً في العمل لمدة طويلة من الزمن فإن ذلك يحتم عليها اختيار الأفضل واختيار من ينسجم مع قيم وثقافة المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة في هذا الحالة الاستهانة في عملية الانتقاء؛ لأنه سينتج عن سوء الانتقاء بقاء أفراد غير ملائمين لفترة طويلة بسبب التزام المنظمة بسياسة الأمان الوظيفي، الأمر الذي سيكلف المنظمة تكاليف كبيرة بجود أفراد بأداء متدنٍ وإنتاجية سيئة.

نافذة واحد: الموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين ويشعر بأن هناك من يحترمه ويقدره ويثق به.

2 –الانتقائية في التعيين

الأمن الوظيفي الذي تم الحديث عنه في البند السابق يترتب عليه أن تكون المنظمة حريصة غاية الحرص في انتقاء الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب. وتعني الانتقائية في التدريب أن تبذل المؤسسة جهداً خاصاً في عمليات التوظيف والتشغيل والانتقاء والتعيين، فمثلا شركة ساوث وست للطيران، التي تم الاستشهاد بممارساتها الفاعلة في أكثر من موقع من هذا الكتاب، تقوم بعملية مضنية في الانتقاء بعيدا عن أي علاقات شخصية أو محاباة في التوظيف أو وساطة أو علاقات خاصة، فقد استقبلت في إحدى السنوات 124،000 طلب توظيف وعقدت مقابلات مكثفة لـ38،000 من هذه الطلبات لكي يتم تعيين 5،473 موظفاً، وهذه العملية تتم وفقا لمعايير غاية في الدقة والعناية للحصول على موظفين أكفاء،

بما ينسجم مع ثقافة المنظمة، وقيمها التي تعتمد على الموظف القادر على العمل باستقلالية ومشاركة وتمكين وروح الفريق. ومن لا تتوافر لديه هذه المواصفات فلا يتم تعيينه مهما بلغ من الكفاءة الفنية أو الشهادة العلمية.

أما شركة **IBM** فتقوم بأمر قد يكون مستغربا في إجراءات التعيين التقليدية؛ فهي تستبعد في الكثير من الحالات، الحاصل على تقدير ممتاز في الجامعة، من التوظيف، لاعتقادها بأنه لم يكن لديه متسع من الوقت لعلاقات اجتماعية في أثناء دراسته الجامعية، وتأخذه مؤشراً على عدم استعدّاده على المشاركة والتعاون وروح الفريق والعلاقات غير الرسمية التي تساهم في الإبداع الجماعي والابتكار من خلال عمل الفريق.

والجدير بالذكر هنا أن ممارسات الكثير من المؤسسات والمنظمات في العالم العربي في التوظيف والتعيين تخضع لتأثيرات اجتماعية تؤدي إلى الجنوح بعيدا عن ممارسات المؤسسات الناجحة. وتشتكي الإدارة من أن موظفيها يفتقدون لروح المبادرة والاستقلالية والانتماء وحب العمل والروح المعنوية فضلا عن حب المشاركة والتمكين.

وهذا في واقع الحال قد يعود لممارسات المؤسسة في سوء الانتقاء والتعيين. لذلك فإن أهم مدخل من مداخل إدارة الموارد البشرية هو المدخل المتعلق في الانتقاء. وإدارة الموارد البشرية هي سلسلة من العمليات المصيرية التي تبدأ بأهم حلقة في هذه السلسة وهي الانتقاء التي قد تعدّ الخطوة الأساسية والقاعدة المفصلية لبقية أدوات وعناصر الموارد البشرية التي تتعلق: بالتهيئة والتدريب وتطوير الأداء وفهم قيم المؤسسة والتناغم مع النسيج الاجتماعي لبقية أفراد المؤسسة، بحيث تقوم الإدارة بانتقاء موظفين بمواصفات تلتقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة. ولنعطي مثالا على ذلك، فهنالك بعض الناس ممن لا يمكن أن يؤدي أي عمل دون إشراف وتوجيه واضح، ومنهم من لا يمكنه تأدية أي واجب يحتمل التفكير المستقل، فهو يريد الأمور أن تكون واضحة دون أي مجال للغموض، وكثير من الناس من يحب أن يطلب منه أداء مهام، وأن يُمنَح مع هذه المهام مرشداً بخطوات محددة يسترشد به لتأدية العمل من أوله إلى أخره.

ومنهم بالمقابل من يتمتع بقدرات شخصية وعلمية أو فنية لا يحتمل معها المراقبة المستمرة والإشراف المباشر. هؤلاء يرغبون من مديريهم أن يخبروهم عما هو مطلوب أو عن المهام بشكل عام ومن ثم أن يُترك لهم المجال والحرية لتأدية عملهم بالطريقة التي تناسبهم. فالناس أنواع، وتستطيع أن تقرر بصفتك مديراً للموارد البشرية، إذا توافرت الظروف المناسبة لاختيار الصنف المناسب من الأفراد دون عشوائية في الانتقاء والتعيين، وبعدها تهون

الخطوات اللاحقة، فتكمل البناء على هذه القاعدة الأساسية من خلال التدريب وتطوير الأداء وغيرها من أدوات الموارد البشرية المختلفة. فإذا حصلت على موظف بجودة عالية، فلا بد أن تحصل على أداء مشابه وإن حصلت على موظف بجودة متدنية فلا بد أن تحصل على أداء مشابه أيضا فمن يزرع نوعية وجودة وكفاءة فلا بد أن يحصد جودة ونوعية، والعكس صحيح.

وخلاصة القول أنّ توافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوافر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين. هذه المواصفات من الممكن التعرف عليها بشكل مباشر من خلال المقابلات وبناء معايير خاصة للانتقاء يتم اعتمادها في تلك المقابلات.

> نافذة 2:تمكين الموظفين يعتمد على تعيين وانتقاء الموظفين.

3-الأجور العالية:

تنص قوانين سوق العمل على أن ما يتقاضاه الفرد هو مقابل محدد للجهد الذي يبذله. فلا يجوز حسب أسس سوق العمل مثلا أن يتقاضى العامل أكثر من الجهد الذي يقدمه لصاحب العمل. هذا صحيح حسب قوانين سوق العمل، ولكن إذا أرادت منظمة ما أن تنتقي أفراداً بنوعيات متميزة، وتريد من هؤلاء أن يستمروا في العمل معها ليصبحوا رأس مال حقيقي في المنظمة فعلى المنظمة، أن لا تتقيد كثيرا بقوانين سوق العمل وأن تمنح موظفيها أجورا أعلى من المنافسين.

لأنّ الرواتب العالية تجذب عدداً أكبر من المتقدمين للوظيفة كما ونوعا، وهذا يساعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بأن يكونوا أكثر انتقائية. والانتقائية مهمة جدا في الوصول إلى العاملين المرشحين لتحمل مسؤولية أكبر وقدرة على العمل النوعي بكفاءة واقتدار وروح مبادرة وتمكين. وتتمكن من انتقاء من لديهم الاستعدّاد الأكبر للتدرّب والتعلم والتطور. ودفع رواتب أعلى يساهم في المحافظة على الأفراد من ترك العمل والتسرب إلى المنافسين. وربما تستغل الإدارة منح رواتب أعلى برسالة ضمنية مصاحبة ترتبط بقيمة الموظف، أي أن المؤسسة تثمن عالياً أفرادها فتعطيهم رواتب أعلى من المنافسين.

الكثير من المؤسسات تدفع لموظفيها رواتب متدنية على فرضية مفادها: أن تقليل الأجور يؤدي مباشرة إلى تقليل تكاليف العمل، علما بأن تكاليف العمل ليست محصلة لتكاليف الأجور فحسب، بل هي محصلة لمستوى إنتاجية العاملين أيضا. فمثلا شركة نيو يونايتد موتور **(New United Motor)** وهي عبارة عن التحالف بين كل من جنرال موتورز وشركة تويوتا في كاليفورنيا تدفع هذه الشركة لموظفيها أجوراً أعلى من الأجور التي يدفعها المنافسون في مختلف شركات صناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، ومع ذلك فتكاليف العمل **(Labor Costs)** في هذه الشركة أقل من المعدل العام في صناعة السيارات؛ بسبب ارتفاع مستوى إنتاجية العامل. وقد أكد **Pfeffer (1994)** على الفوائد الآتية نتيجةً لزيادة أجور العاملين:

-زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

-زيادة مستوى الإنتاج.

-زيادة مستوى الانتماء.

-تقليل معدل دوران العمل **(reduction in the labor turnover levels).**

-زيادة ربحية المؤسسة.

يذهب الكثير من المديرين عندما تشتد الأمور بمؤسساتهم وتضيق أحوالها الاقتصادية إلى أسهل الأمور من الناحية الظاهرية، وهو تخفيض رواتب العاملين بصورة مباشرة، أو غير مباشرة متجاهلين وجود نواحي أخرى ربما تساعدهم بشكل أكبر على مواجهة تلك الظروف الصعبة. ولكن هذه النواحي الأخرى تتطلب من المديرين شيئا من التفاني والإخلاص والشجاعة وطرح المصالح الذاتية جانبا مقابل المصلحة العامة والأهداف الطويلة المدى للمؤسسة. وهي تتعلق بتوسيع قاعدة المشاركة وتحمل المسؤولية على نطاق المؤسسة كلها، وكل مستوى حسب مستواه ونطاق المشاركة الممكن المساهمة بها من قبل ذلك المستوى. وبدلا من خفض أجور العاملين فلا بد من التفكير الإداري الخلاق في كيفية تحسين مستويات الإنتاج كماً ونوعاً؛ لأن تخفيض أجور العاملين كما أشرنا سابقا لا يعني تخفيض نفقات العمل ولكن تحسين مستويات الإنتاجية كما ونوعا لن يؤدي إلا إلى زيادة الأرباح وبالتالي خفض التكاليف.

والخطورة التي تكمن في خفض الأجور بقصد خفض النفقات تؤدي في كثير من الحالات إلى تكوين مشاعر سلبية لدى الموظفين، وحالات من الاستياء الجماعي الذي يؤدي إلى نوع من

الإجماع غير المعلن على تقليل مستويات إنتاجيتهم. وقد يعمد المديرون إلى المراقبة والتشديد على كميات الإنتاج ومستوياته، ولكن من غير الممكن ضبط نوعية الأداء وخاصة في الأعمال التي تتطلب دافعاً داخلياً لخلق نوعية أفضل، وهذا ينطبق بشكل خاص على قطاعات الخدمات التي تعتمد فيها نوعية الخدمة بشكل أساسي على مدى استعدّاد مقدم الخدمة (الموظف الذي يحتك بشكل مباشر بالزبائن). فكثيرا ما يذهب المرء إلى مؤسسات خدمية مثل البنوك ويخرج منها وهو يشعر بالإحباط الذي قد يؤدي إلى البحث عن بنك بديل نتيجة لتعامل الموظف بشكل غير لائق، يؤدي إلى تدني نوعية الخدمة في نظر الزبون.

قد يكون هذا حكماً ظاهرياً ولكن قد تكمن في أعماق المشكلة أسباب تعود إلى تعامل الإدارة السلبي مع العاملين الذي ينعكس على تعاملهم مع الزبائن، وقد يقوم مندوب المبيعات مثلا بتقديم الخدمات للزبائن بشكل سيء وبشكل يومي دون أن يكتشف المدير ذلك، وحتى لو كان لديه المعرفة فقد لا يتمكن من تغيير الأمر، إلا إذا تم تعدّيل وتغيير الكيفية التي تتعامل بها الإدارة مع الموظفين من نظم للحوافز والرواتب والأجور والمكافآت وغيرها.

نافذة 3 : الأجور العالية تساعد العاملين على التمكين ومقتضيات التمكين.

4-الحوافز

لا يمكن اعتبار الحوافز المادية هي كل شيء، فهنالك أيضا حوافز معنوية مثل المساواة والعدالة والتقدير الشخصي. هذه الأمور قد يهتم بها الموظف وخاصة في الدول العربية أكثر منها في الدول الغربية؛ لأن العربي عنده ثقافة وتربية ترتبط بالتقدير والاحترام والمشاعر أكثر من الغربي الذي يهتم بشكل أكبر في الأمور المادية[19]. وعندما نتحدث عن العدالة والمساواة في العمل فإنه من العدالة أيضا أن الناس الذين يتحملون مسؤولية أكبر في تحقيق أداء أكبر وربحية أعلى أن يحصلوا على نصيب من المكاسب والمنافع. فعندما تذهب المكاسب الناجمة عن أداء الموظفين وإنتاجيتهم وولائهم وانتمائهم وجهدهم الإضافي، للمساهمين أو للإدارة العليا، فإن العاملين سينظرون إلى هذه الممارسات بنظرة الريبة والشك ويعتقدون بأنها ممارسات غير عادلة مما يؤدي حتما إلى تقليل ذلك الجهد الذي يبذلونه.

ومن أفضل أنواع الحوافز تلك التي قامت بتطبيقها شركة **Lincoln Electric** من خلال المكافآت **(Bonuses)** المرتبطة بالأداء والتي تمنح للموظفين حسب ربحية الشركة من أجل

تشجيع الموظفين على الانتماء للشركة كلّها، فإن ربحت ربحوا وإن خسرت خسروا. وتعتمد المكافآت أيضا على الاستحقاق الذي يعتمد بدوره على أربعة أشياء:

- استقلالية الموظف.
- جودة الأداء.
- نتائج الأداء
- قدرة الموظف على المساهمة في تقديم الأفكار والمقترحات وقدرته على التعاون.

ومن أهم الحوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز أداء العاملون ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح **(Profit sharing programs)** وبرامج المشاركة في المكاسب **(Gain Sharing plans)** والمشاركة في المكاسب تكون عندما يساهم العاملين من خلال جهد إضافي بتخفيض النفقات أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وقد بينت الأدبيات ذات العلاقة في الحوافز بأن هنالك علاقة طردية بين الإنتاجية وهذا النوع من الحوافز[20]. ومعظم دراسات الحالة بينت نتائج مشابهة من حيث العلاقة الإيجابية بين تحسّن الأداء بعد استخدام برامج الحفز بواسطة المشاركة في الربح أو المشاركة في المكاسب. وهذا له علاقة بتمكين الموظف ومنحه شعورا بأنه شريك وليس مجرد مستخدم، وهذا الشعور يساهم في تعزيز تحمل المسؤولية لدى العاملين ويتولد لديهم إحساس أن المؤسسة هي مؤسستهم وأنهم يمتلكون زمام المبادرة في كثير من الحالات عندما تتولد لديهم هذه المشاعر التي ستساهم حتما في زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وخاصة من ناحية الكيف وليس الكم**(Daft, 1997)**.

نافذة 4: التمكين يعني بذل جهد إضافي في تحمل مزيد من المسؤولية وقبول مبدأ المحاسبة، ومن يبذل جهداً إضافياً، ويقبل بالمساءلة والمحاسبة وتحمل المسؤولية ينبغي أن يشعر بوجود مقابل، والمقابل هو الحوافز وخاصة المعنوية.

5-الموظف المالك (Employee Ownership)

هنالك فوائد وإيجابيات عندما يكون الموظف مساهماً ومالكاً في الشركة التي يعمل بها. ومن أهم هذه الإيجابيات سد الفجوة بين الموظفين من جهة، والمساهمين من جهة أخرى. في الظروف التقليدية فإن إدارة الشركة عادة تستغل الموظفين لصالح المساهمين وتعظيم أسهمهم ومكاسبهم المالية، ولكن عندما يتحول الموظفون إلى مساهمين أيضا، فهنا تصبح مصالحهم مشتركة مع المساهمين وليست متناقضة معهم، مما يؤدي إلى وحدة في الرؤية والهدف، وضبط للصراعات التي قد تنجم عن التناقض في المصالح.

من ناحية أخرى فإن تحويل الموظفين إلى مالكين بشكل أو بآخر، يشكل لديهم تحولا في التفكير وفي السلوك وفي الممارسة، وتتحول بشكل خاص رؤيتهم للمؤسسة على أساس الرؤية الطويلة المدى بتبني استراتيجيتها وأهدافها الحقيقية وسياساتها المالية ويتكون لديهم مشاعر دفاعية بدفاعهم عن مؤسستهم ورفع مستويات الانتماء إليها ضد أي عمليات هجومية من الخارج وضد أي محاولات للاستيلاء أو السيطرة أو الشراء من قبل جهات خارجية.

ومن المزايا التي تتحقق على أرض الواقع في العديد من الشركات اليابانية التي تستخدم هذا الأسلوب، تتمثل في تحسين العلاقات بين الموظفين والمديرين، والشعور بمناخ أسري بين العاملين والموظفين، وتحسين مستويات المشاركة والتمكين وتحمل المسؤولية، التي تقترن بالتمكين والتفويض، حيث يشعر الجميع بأنهم في مركب واحد يساهمون جميعا في المشاركة الجماعية نحو أهداف مشتركة وغايات محددة. وهذا يساهم أيضا في المحافظة على الأيدي العاملة، للبقاء في العمل على المبدأ الياباني في العمل مدى الحياة **(Lifetime Employment)**.

نافذة 5: لا يوجد من هو أحرص على العمل من صاحب العمل فكيف إذا كان الموظف صاحب العمل أو صاحب الفكرة أو على الأقل، شريكاً.

6-تدفق المعلومات[21]

إن النقاط السابقة لا تكفي دون تدفق للمعلومات، وإن المشاركة في الأسهم، وشعور العاملين بالملكية في النقطة السابقة يعدّ أصلا على أنه حافز، ودافع قوي للمشاركة في المعلومة، والمعلومة كما ذكر في مواضع أخرى من الكتاب هي مصدر قوة لصاحبها، تمنحه نوعا من

الثقة والمعنوية العالية والقدرة على التحكم بمهام العمل بشكل أفضل والتمكن من المشاركة في اتخاذ القرار بشكل أكفأ. فمن لا يمتلك المعلومات الكافية لا يمكنه اتخاذ القرار السليم.

فالمشاركة في المعلومات في شركة لنكولن الكترك **(Lincoln Electric)** ميزة يحصل عليها جميع الموظفين دون استثناء، والمعلومات التي يتشاركون بها معلومات مالية، ومعلومات تتعلق بمركز الشركة في السوق باستخدام وسائط اتصال مكتوبة، وشفوية لنقل تلك المعلومات. وفي شركة ليفاي ستراس **(Levi Strauss)** تم وضع نظام لتحسين النوعية مصاحبا لنظام المشاركة في المكاسب **(Gain Sharing)** وكانت النتائج ممتازة جدا. وخلال ستة شهور استطاع الموظفون الاستجابة بشكل إيجابي، أي أنهم فهموا واستوعبوا النظام بكل وضوح وشفافية. وهذه الشفافية والفهم كانا مهمين لإنجاح النظام الذي تم تطبيقه. وقد كان السبب في فشل هذا النظام في مواقع أخرى يتمثل في التردد في المشاركة في المعلومة وعدم تدفقها بشكل حر بين الموظفين.

فإن كان المديرون يريدون فعلا تحقيق تفوق تنافسيّ في زمن لا مفر فيه من المنافسة فإن عليهم الاعتراف بأن العنصر البشري في المؤسسة هو المصدر الرئيس، لهذا التفوق وإذا كان الأمر كذلك فإن على المديرين أيضا أن يعترفوا بحق الموظفين بالمعلومة التي أصبحت ضرورة حتمية في زمن المعلوماتية لتمكينهم من القيام بمهام وظائفهم التي تساهم في تحقيق ذلك التفوق التنافسي وتلك الميزة التنافسية. وقد يضع بعض المديرين أسبابا منطقية لحجب المعلومات خوفا من تسربها للمنافسين، في الوقت الذي تثبت التجارب أن الكثير من المعلومات التي تعدّ سرية يعرفها المنافسون ولا تخفى في حقيقة الأمر إلا على موظفي الشركة الذين هم بأمس الحاجة إليها من أجل التصرف الصحيح والقيام بمهام عملهم بوضوح وتفهم.

أما عن العلاقة بين التمكين وتدفق المعلومات فقد أكدنا في مواقع مختلفة من الكتاب على أهمية المعلومات ونشرها وتوزيعها وتدريب المرؤوسين على فهمها. وهذا كله ينظر إليه على أنه متطلب أساسي من متطلبات التمكين. فحتى يكون الموظف ممكنا فلا بد من حصوله على المعلومات التي تمكنه من المشاركة في تحمل مسؤولياته على أكمل وجه، وفي المشاركة في اتخاذ القرار بشكل سليم وفي تمكينه من خدمة الزبائن بشكل صحيح وفي تمكينه من القيام بعمله بشكل واضح وسليم، في زمن أصبح عمل العامل يعتمد بالدرجة الأساسية على المعلومة في زمن تعدّ فيه المعلومات سلاحاً قوياً للتميز والتفوق والقرار السديد.

نافذة 6: المعلومة تعدّ سلاحاً هاماً من أسلحة التمكين والتمكن.

7-المشاركة والتمكين

كما تم التأكيد في النقطة السابقة، فإن المعلومة مهمة جدا لعملية التمكين التي تعدّ الجوهر الأساس لهذا الكتاب. فمثلا في الشركات اليابانية مثل شركة "تويوتا" يتم تدريب الموظفين على تجزئة المهام أو الوظائف إلى أجزائها الصغيرة، ويتم تدريبهم حول كيفية فهم وتحليل هذه الأجزاء وتحفيزهم على التفكير، بأفكار إبداعية حول تحسين العمليات الإنتاجية للأجزاء أو للمنتج بصفة كلية. وهذا درس هام من دروس المشاركة والإبداع والابتكار. وفي شركة نوردستروم **(Nordstrom)** هنالك إدارة ديموقراطية تشجع المرؤوسين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم، ولم تضع هذه الشركة للموظفين من قوانين صارمة سوى ما يلي من القواعد:

"القاعدة الأولى: أيها الموظف نرجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحّكم رأيك في جميع المواقف.
القاعدة الثانية: لا يوجد أي قواعد إضافية (1994) Pfeffer ."

وفي لنكولن إلكتريك **(Lincoln Electric)** فإن على كل موظف أن يكون مديرا وعلى كل مدير أن يكون موظفا. في هذه الشركة يُمَنح أي موظف الحق في مساءلة أي موظف أو مدير آخر على أسس من الموضوعية ومصلحة المؤسسة. للمؤسسة مجلس استشاري منتخب من الموظفين المنتخبين من قبل أقرانهم وزملائهم من الموظفين الآخرين. هذا المجلس يجتمع مع الإدارة العليا مرة في كل أسبوعين ولديهم الحق في مساءلة الشركة عن أي موضوع دون أدنى تحفظ أو تردد .ففي إحدى المرات تعرض المدير التنفيذي وهو أعلى سلطة إدارية في المؤسسة لاستجواب هذا المجلس حول ضرورة سفره بطائرة الكنكورد إلى أوروبا في مهمة ما. وقد قدم المدير التنفيذي للمجلس تبريرا مقنعا. ودون هذا التبرير كان من المستبعد أن يتمكن من السفر بطائرة الكنكورد. هذا يدل على مستوى متقدم من المشاركة التي تفضي إلى الشعور بتحمل المسؤولية عند الجميع، الأمر الذي يؤدي إلى درجات عالية من الحرص على مصالح المؤسسة صغيرة كانت أم كبيرة **(1994) Pfeffer**.

وعندما اتخذ مصنع **Levi Strauss** قرارا بشراء آليات فورك لفت **(Forklift Trucks)** شارك السائقين بأنفسهم في تحديد المواصفات، وقاموا بالتفاوض مع الموردين وقاموا أيضا في اتخاذ قرار الشراء النهائي. خلال هذه العملية تمكن هؤلاء السائقون من توفير نفقات على الشركة وتأمين معدات ملائمة بشكل خاص للمشروع. الأمر الذي ما كان ليتحقق لو تمت عملية الشراء بواسطة جهة أخرى في المنظمة

هذه الأمثلة قد تتكرر في أي مؤسسة تتوافر فيها الإدارة التي تعامل موظفيها على أساس من الثقة التي تعتمد على التمكين والحوافز والمعلومات والمعرفة والخبرة وغيرها.

نافذة 7: المشاركة الفاعلة هي مقوم مهم من مقومات التمكين في المنظمات المعاصرة.

8-روح الفريق ، وهيكلة الوظيفة

تتمثل مزايا الهيكل التنظيمي التقليدي الهرمي في توفير الرقابة والإشراف المباشر للتأكد من أن الموظفين يقومون بما هو مطلوب منهم وإلا فسوف يستغلون وظائفهم ويستغلون الإدارة أيضا[22] إضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الهرمي يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من التنسيق عبر الوظائف المختلفة. وحتى في المؤسسات التي تطبق برامج التمكين فإنها بحاجة إلى التنسيق والضبط والرقابة؛ لأن المؤسسات إنما هي أنظمة تقوم على مبدأ الاعتمادية التبادلية**(Interdependency)** بين أنظمتها الفرعية والتفويض والاستقلالية لا يعنيان أن يعمل الموظفون دون أي ضوابط وقيود.

هنالك بديلا عن الهيكل التقليدي وهذا البديل يحقق التمكين للموظفين والاستقلالية في أعمالهم على الرغم من أنه يحتفظ بمقتضيات الرقابة والتنسيق المطلوب. ويتمثل هذا البديل في تطبيق ***عمل الفرق،*** فالناس اجتماعيون بطبيعتهم يستمدون سعادتهم من علاقاتهم الاجتماعية والجماعة عادة تشكل تأثيرا كبيرا على أفرادها. فالفريق يكرس الانسجام من خلال قيم وتقاليد الجماعة التي تنظم ما هو مطلوب من العمل والأداء كما ونوعا. وهذا البديل هو بديل طبيعي، وربما يكون مقبولا أكثر من السيطرة الهرمية للنظم التقليدية[23]. والفريق الذي تتم رعايته من قبل الإدارة ويتم تقديم الحوافز له هو الفريق الذي يُمنح الاستقلالية أو التمكين المناسب لأداء

عمله وعمل أعضائه بكل كفاءة، واقتدار، وهو الفريق الذي يحقق نتائج تتجاوز ما تحققه النظم التقليدية. وتثبت الكثير من الدراسات أن النتائج التي تتحقق من عمل الفريق الممكّن المتكامل المتجانس هي نتائج تصفها الدراسات بأنها جيدة جدا من ناحية الكمية والنوعية في الإنتاج والربحية[24].

في أحد مصانع النسيج في دولة من دول الاتحاد الأوروبي طُلبت من مدير المصنع كمية من الإنتاج تفوق الطاقة الاستيعابية للمصنع، وكاد المدير يعتذر عن الصفقة، ولكنه قبل أن يفعل جمع جميع الموظفين وعرض عليهم العرض وكانوا مُنَظَمين على شكل فرق من 5-20 فطلبوا منه مهلة لمدة أسبوع استطاعوا خلالها تقدير ما هو مطلوب من جهد إضافي وأجهزة ومواد فعادوا بعد مدة أسبوع بتقديرات تشير إلى قدرتهم على إنجاز العمل وقالوا بصوت عال للمدير: "نعم" نستطيع القيام بالمهمة".

هذه المعنويات العالية لم تكن لتظهر لو كانوا فرادى أو لو كان التنظيم الهرمي التقليدي هو التنظيم المسيطر. في هذا المثال لمصنع النسيج عبرة ودرس يمكن الاستدلال علية من عمل الفريق وروح الفريق، وعندما نقول روح الفريق، يقصد بذلك تلك العلاقة الخفية بين أعضاء الفريق التي تعمل كالسحر على خلق دافعية ذاتية وروح معنوية عالية ورقابة ذاتية وإجماع تلقائي وعفوي، على ما هو مقبول وما هو غير مقبول فتصبح بمنزلة عقد معنوي تحكم تصرفات أعضاء الفريق، دون الحاجة إلى قوانين مكتوبة، ورقابة الفريق هذه أفضل من رقابة المسؤول بسبب تلقائيتها وعفويتها وروح العمل الجماعي الذي هو أساسها.

نافذة 8: روح الفريق هي الروح التي تعزز روح التمكين في المنظمات المعاصرة

9-التدريب وتطوير المهارات

إن الاستقلالية في العمل والتمكين الجماعي،[25] والأجور العالية التي يمكن أن تُعطَى للعاملين وبرامج التمكين تعتمد على مهارات العاملين وقدراتهم المعرفية، لكي ليتمكنوا من تحسين العمليات التحويلية والإنتاجية في العمل. إن أهم القضايا التي ينبغي أن يعتني بها المديرين هي محاولة التوافق بين التدريب ورفع مهارات الموظفين من جهة وهيكلة العمل من جهة أخرى، بطرق تسمح للموظفين باستغلال ذلك التطور في مهاراتهم لصالح العمل وتحسين مستواه. ففي كثير من الحالات يحصل الأفراد في المؤسسة على التدريب والمهارات التي لا

تجد ما يناسبها من وظيفة أو ممارسة داخل المؤسسة، فضلا عن عدم الاستفادة من المعارف والخبرات الإضافية التي يحصل عليها العاملون في المؤسسة والمديرين عقب الندوات أو المؤتمرات أو الورش التي يشاركون فيها.

ومن الطريف قوله في هذا السياق: إنه حتى أساتذة الجامعات الذين كثيرا ما يشاركون في مؤتمرات أو ندوات علمية في كثير من الجامعات العربية، تجدهم يعودون إلى جامعاتهم وأقسامهم الأكاديمية دون أن يسألهم أحد أو يفكر في كيفية تعميم المنفعة التي حصلوا عليها من ذلك المؤتمر أو تلك الندوة. ومن المجدي القيام في هذا السياق بنوع من الاستطلاعات أو الدراسات للوصول إلى أرقام دقيقة بهذا الخصوص.

ذكرنا على أية حال في مواضع مختلفة من الكتاب أهمية المعرفة وأهمية رأس المال البشري وموظف المعرفة وغيرها من مفاهيم ذات صلة. وهنا عندما نتحدث عن التدريب فإنه لمن المؤكد أن التدريب ورفع كفاءة أداء الموظفين من أهم السبل لكسب المعرفة وتحسين أداء العاملين وتنمية المواهب، ولكن التدريب يجب أن يكون من أجل رفع مستوى الأداء كما ونوعا ومن أجل كسب المعرفة[26].

كما يجب أن يكون الهدف من التدريب منح الموظف مهارات متعدّدة وليست مهارة واحدة حتى يتمكن من العمل في مواقع مختلفة، وهذا يساهم بدوره أيضا في القضاء على الروتين في العمل وما يصاحبه من ملل وسأم. وفرصة بقاء الموظف في العمل وعدم الاستغناء عنه ترتبط بعدد الوظائف والمهارات الأفقية التي يتقنها داخل العمل، بحيث يمكن للموظف التناوب(**Job Rotation**) على مواقع مختلفة ومن موقع إلى آخر حسب الحاجة، علما بأنه من غير الممكن حدوث مثل هذا التناوب (**Job Rotation**) إذا لم يكتسب الموظف على مهارات مختلفة في العمل[27].

ومن الأمثلة على ذلك، عندما تتمكن الإدارة من تحويل موظفيها من قسم الإنتاج إلى قسم المبيعات بعد أن يتم تدريبهم على مهارات البيع عندما تتناقص الحاجة إلى هؤلاء الموظفين في قسم الإنتاج، فيصبح لديهم المرونة في سد احتياجات العمل في مواقع مختلفة استجابة لحجم العمل وتذبذبه من موقع إلى آخر.

فمبدأ تدريب الموظفين على مهارات متباينة في سياق العمل الرئيس للعامل بما يسمى في الإدارة بتوسيع العمل (**Job enlargement**) يساهم في استثمار الأيدي العاملة في المؤسسة بكفاءة أكبر، والقدرة على التنقل في العمل من وظيفة إلى أخرى كلما اقتضت الحاجة. فالعاملون في قسم التصنيع في شركة مازدا اليابانية لديهم القدرة والاستعدّاد على العمل في

وظيفة المبيعات بدلا من تسريحهم من العمل وعادة في اليابان تتم عملية البيع من بيت إلى بيت، وفي نهاية العام تمنح الشركة جوائز لأفضل البائعين، وقد تبين أن أفضل عشرة بائعين في إحدى السنوات قد كانوا من أولئك الذين كانوا يعملون بالمصنع سابقا. والسبب في ذلك أنهم كانوا أقدر على شرح مواصفات المنتَج للزبائن بشكل أفضل من مندوبي المبيعات الأصليين، وذلك من واقع خبرتهم في عمليات الإنتاج.

ومحصلة ذلك وخلاصته أنّ الإدارة يجب عليها التغيير من المنهج التقليدي في التدريب إلى المنهج الحديث الذي يتسم بالمرونة من خلال تدريب الموظفين على مهارات متعدّدة بحيث تعطي للموظف مرونة أكبر ومعرفة أوسع ومهارات متنوعة تمكنهم من التكيف بشكل أكبر والاستجابة بمرونة أفضل مع متطلبات العمل المتغيرة والمتقلبة مع التغيرات والتقلبات التي تشهدها الأسواق في الوقت الحاضر.

نافذة 9: تدريب الموظفين يعني زيادة معرفتهم وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم.

10. المساواة الاجتماعية Social Equality

إن المساواة الاجتماعية هي من أهم مقومات التمكين والمشاركة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. فالرموز التي تصنع بها المؤسسات حواجز بين أفرادها تؤدي إلى ضعف انتماء الموظفين لأي برنامج من برامج التطوير أو التغيير التي ترغب الإدارة بتنفيذه. وإنه لمن غير المستغرب أن تقوم بعض المؤسسات التي تتميز عن غيرها بتحقيق ميزة تنافسية من خلال أفرادها بتطوير أشكال متعدّدة من الرموز والشعارات التي تعبر من خلالها عن مستوى المساواة الاجتماعية الذي تطبقه. ففي شركة**United Motor Manufacturing** تم إلغاء الكافتيريا الخاصة بالمديرين التنفيذيين فالكل يأكل في نفس المكان والكل يرتدي نفس الزي ولا يوجد مواقف سيارات محجوزة لمصلحة كبار المدريرين في الشركة. ويغلب الاتصال غير الرسمي بين المستويات الإدارية لتحقيق التفاعل المنتظم والمتبادل دون الحواجز الرسمية التي قد تكرس الفوارق الطبقية بين المستويات المختلفة.

هذا الواقع الذي يعزز المساواة ويعزز عدم الشعور بقيود الفوارق بين المستويات المختلفة يعطي دلالة مهمة ورسالة قوية تنم عن قوة العلاقة والتناسق والانسجام بين الجميع، وهذا

بدورة يساهم في التدفق الحر للمعلومات دون وجود أسرار ودون وجود أي مبرر للإشاعة أو نشر معلومات مغلوطة؛ لأن التواصل المستمر يقوض أي تواجد للإشاعة أو المعلومات المضللة.

وهناك محاولات لدى بعض المستويات لتعزيز المساواة الاجتماعية على أعلى صورها، لدرجة أن تصميم المكاتب وبناءها ينبغي أن يتم بصورة تعطي رسالة عن عدم وجود أي نوع من الفوارق الاجتماعية بين الجميع وأن الجميع سواسية ويعملون نحو هدف واحد. بذلك تكون جميع المكاتب في طابق واحد وبشكل شفاف ومفتوح ولا يقبع المدير العام في برج عاجي في أعلى طابق في المؤسسة وإنما كأي موظف آخر له مكتب إلى جانب بقية الموظفين.

قد تبدو هذه الصورة مثالية إلى درجة غير واقعية، ولكن إذا نظرنا بشكل تكاملي إلى النماذج التي عرضناها في هذا الباب مجتمعة ومتداخلة ويعتمد بعضها على بعض، فإننا سندرك عندها سرّ ما تقوم به الشركات الغربية واليابانية مثل مايكروسوفت وجونسون آند جونسون وتويوتا وجنرال إلكترك و **3M** و **South West Airlines** والكثير من الشركات الإسكندنافية. وإذا ما أمعنا النظر في هذه الشركات وغيرها نجد أن تطبيق مشروع المساواة الاجتماعية واقعا ونموذجا واقعيا وليس مثاليا إلى مستوى خيالي. وهذا بدوره سيساهم بشكل كبير في توفير أسلحة جبارة بيد المؤسسات نحو تحقيق الميزة التنافسية لا بواسطة أحدث وسائل التكنولوجيا وإنما بواسطة البشر. عندها يتولد لدى هؤلاء البشر دافعية نحو التمكين والمشاركة وتحمل مسؤولية المؤسسة جنبا إلى جنب مع الإدارة.

نافذة 10: المساواة الاجتماعية تساهم في تعزيز مفهوم وممارسة التمكين لجميع العاملين دون أن يكون هنالك نفوذ وتمكين على أساس طبقي أو هرمي وإنما على أساس الكفاءة وتميز الأداء.

11. تقليل الفرق في الأجور (Wage Compression)

إن تقليل الفوارق الطبقية من أجل تحقيق المساواة الاجتماعية يمكن تعزيزها من خلال خطوات مقنعة للموظفين مثل فوارق الأجور والرواتب بين المستويات الإدارية المختلفة. فمن غير الممكن إقناع المرؤوسين بنيّة الإدارة وتوجهها نحو تطبيق المساواة الاجتماعية في

المؤسسة. والفوارق في الأجور يكاد يكون في بعض الأحيان خيالياً ينتج عنه تفاوت كبير جدا في مستويات المعيشة لأناس يعملون تحت سقف مؤسسة واحدة. فتدل الأرقام على معدلات مزعجة في هذا الخصوص، فمثلا معدل الفرق في بعض المنظمات، في الرواتب بين أقل موظف، والمدير التنفيذي يساوي دولاراً واحداً للموظف العادي إلى 419 دولار للمدير التنفيذي، أو المدير العام، وهو أعلى منصب إداري. هذا الفرق من غير المنطقي أن يصنع لدى الفرد الذي يتقاضى دولاراً واحداً، ومديره يتقاضى مقابل ذلك الدولار 419 ضعفا، أي نوع من أنواع الشعور بالمساواة والعدالة.

وضغط تفاوت الأجور **(Wage Compression)** لا يعني تجاهل التفاوت في مستوى الكفاءة بين الموظفين فتقوم المؤسسات المعاصرة الناجحة بتحفيز الموظفين على رفع مستوى الكفاءة من خلال ربط الحوافز والمكافآت بالأداء والتميز والإبداع والابتكار الذي حتما يتفاوت لدى البشر. هذا وعندما تتداخل المهام، بمعنى أن يعتمد بعضها على بعض، فتزداد أهمية التعاون من أجل تحقيق نتائج جيدة عندها فإن ضبط التفاوت في الأجور سيساهم في زيادة التعاون والتنسيق ويقلل حدة الصراع ويؤدي إلى رفع مستويات الكفاءة في العمل.

ونظرة سريعة إلى الأرقام نجد في المعدل ما يتقاضاه أعلى مسؤول يزيد بنسبة 58% عن أقل موظف في الولايات المتحدة الأمريكية و 31% في ألمانيا ولكن في اليابان أقل بكثير فتصل إلى 13% بين أعلى مسئول وأقل موظف. وهذا يشجع الباحثين في الدول العربية على محاولة تحري إحصائيات مماثلة للتعرف على واقع الفروقات وآثارها على أفراد المنظمة من ناحية الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية.

في اليابان مثلا الوظيفة متعدّدة المهام في نفس المؤسسة وهذا يسهل حركة الموظفين من وظيفة إلى أخرى دون أن تتأثر رواتبهم وأجورهم لدرجة أن هذه الحركة بين الوظائف المختلفة مرغوبة لدى الموظفين ويتنافسون للحصول عليها، لأنها تؤدي إلى تدفق حر للمعلومات وتنوع في المعرفة والمهارة وتقليل في تفاوت الأجور بين الوظائف أفقيا وعموديا. ومن المؤكد أن المؤسسة ذات الثقافة القوية والتي تطمح بانتماء وولاء الكل لرؤية المؤسسة ورسالتها ستعمد إلى تقليل فوارق الأجور من أجل إيجاد مشاعر العمل الجماعي أو الشعور بأن المؤسسة بمنزلة أسرة متعاونة بهدف واحد ومصير مشترك وثقافة قوية وقيم مشتركة[28].

نافذة 11: تقليل فروقات الأجور تعزز الميزة التنافسية من خلال موظفين يتمتعون بروح تعاونية عالية ودافعية واضحة، من خلال الشعور بملكية الوظيفة، وحرية التصرف والمشاركة الفاعلة، وحب العمل، والشعور بالتمكن الداخلي، بدلا من الرقابة الخارجية.

12. الترقية من الداخل (Promotion From Within)

الترقية من داخل المؤسسة هي عملية اعتماد المؤسسة على شغل الوظائف الشاغرة من خلال ترقية الموظفين وإحلالهم بهذه الوظائف الشاغرة من الداخل بدلا من استقطاب أفراد من خارج المؤسسة. وهذا يشجع الموظفين على الإقبال على برامج التدريب والتطوير أملا بالترقية المرتقبة. وتساعد عملية الترقية من الداخل على المشاركة والتمكين لأنها تعزز ميزان الثقة بين أفراد المؤسسة والإدارة، وتعزز أيضا مستويات التعاون والتنسيق بين الجميع. كما تساهم عملية الترقية من الداخل بدلا من الإحلال الخارجي على زيادة انتماء الموظفين لتوجهات وبرامج التغيير لدى الإدارة بسبب شعور الموظفين بأنهم لهم قيمتهم وأهميتهم وأن الإدارة تنظر لهم على أنهم من أهم عناصر العملية الإنتاجية.

ما يعزز الترقية الداخلية وجود الكفاءة والمعرفة والمهارة المتنوعة والمتجددة. ففي بعض المؤسسات لا يوجد برامج لدى الإدارة لتدريب الموظفين بشكل مستمر أو تنمية قدراتهم على مواقع متعدّدة من العمل فيبقى العامل أو الموظف طيلة فترة حياته المهنية يعمل في نطاق عمل محدود جدا بدافع أهمية التخصص في العمل التي يفهمها البعض بشكل مغلوط. فهي لا تفيده عندما لا تنطوي على إضافة أي معارف أو مهارات إضافية من قريب أو بعيد فتصبح عملية إعادة انتشار هؤلاء في غاية الصعوبة، مما يصبح عبئا على المؤسسة فتفكر الإدارة في تسريح هؤلاء أو إحالتهم على التقاعد المبكر، أو على الأقل بقائهم في أماكنهم عرضة للملل والروتين وعدم التجديد وكسب معارف ومهارات جديدة.

لذلك فإن الموظف الذي تساعده الإدارة على كسب مهارات جديدة ومتنوعة في زمن المنظمة المتعلمة فإن هذا الكسب المعرفي يساعد المؤسسة على تجديد دمائها وطاقاتها داخليا من قبل أفراد يمتلكون مقومات المعرفة والانتماء والتكيف مع الثقافة السائدة والتكيف الاجتماعي والوظيفي. ففي شركة **Nordstrom** مثلا يبدأ العاملون حتى من أصحاب الدرجات الجامعية العالية حياتهم في المؤسسة بالعمل في أقسام المبيعات، ومن هذه الأقسام ينطلق الموظفون حتى يصلوا إلى أعلى المراكز في الشركة، وعندما تفتتح الشركة متجرا جديدا فإنها تعبئ الوظائف الشاغرة له من المتاجر الأخرى. وهذا يمكّنهم من خلال خبراتهم السابقة من التسريع في إنجاح المتجر الجديد وإكسابه نفس الثقافة والتميز المكتسب في الفروع الأخرى.

ومن الجدير ذكره هنا بأن عملية الترقية من الداخل ينبغي أن تُعزز بدماء جديدة من خارج المنظمة بين الحين والآخر، لأن الاعتماد على الترقية من الداخل قد لا يكفي لسد حاجات المنظمة على المدى الطويل فضلا عن حاجة المنظمة لخبرات وطاقات بشرية تتمتع بتجارب متطورة ربما لا تتوافر عليها المنظمة في الداخل. ويتطلب هذا حسن الاختيار الذي تم الإشارة له في البند الثاني أعلاه وأن تتجنب المنظمة الممارسات السلبية في التعامل مع مواردها البشرية.

نافذة 12: الترقية من الداخل تعزز الثقة بمن هم في الداخل وتساهم في تشكيل مقومات تمكينهم بأنفسهم.

الممارسات السلبية في إدارة الموارد البشرية

هنا نذكر عدد من الممارسات السلبية التي قد تساهم في تخلف المنظمات عن المستوى الذي وصلت له المنظمات الناجحة التي حققت الميزة التنافسية من خلال الطاقات البشرية الفاعلة:

1. الأنظمة الأبوية والفوارق السلطوية: هذه سمة العديد من المؤسسات البيروقراطية حيث سياسة "أنا أعلم وأنت لا تعلم" أو سياسة "الأب– الطفل **(Parent-Child policy)**. ينجم عن مثل هذه الأنظمة تربية مرؤوسين يشعرون بالعجز ويستسلمون للإحباط والخوف من المسؤول والخوف من التعلم والخوف من الخطأ والتجربة، ويشعرون بالفجوة الكبيرة بينهم وبين القيادة، فتتقوض الثقة وتغلق منافذ المعلومات بين الطرفين وتسود حالة التربص والحذر من كلا الطرفين وينعدم الأمان والاطمئنان **(Argyris, 1998)**.
2. العجز المعرفي: المعرفة والمهارة تأتي من مصادر مختلفة وأهم هذه المصادر التدريب. فالمشكلة التي تؤدي إلى العجز في ميزان المعرفة غياب عملية التدريب. ولكننا نجد في عالمنا العربي توجهاً متزايداً نحو التدريب، وهذا شيء طيب جدا، ولكن البعض ما زال يعاني من عجز في المعرفة على الرغم من الزيادة الملموسة في موازنات التدريب، وقد يعود السبب إلى التركيز على التدريب من حيث الكم وليس الكيف. وبعض الدورات التدريبية وخاصة في القطاع الحكومي يتم التنسيب لها دون تخطيط ودون تحديد رغبات واحتياجات المرؤوسين وقد يكون التدريب بالنسبة للمتدرب " شراً لا بد منه" كما أشار الكثير

من المتدربين الذين أشرف على تدريبهم الكاتب، ومنهم من يشكو من التكرار في نفس المعلومات التدريبية دون جدوى، ومنهم من يقول " بدلا من أن تكون الدورة التدريبية مكافأة فهي عقوبة وخاصة عندما ننتظم بها بعد الدوام في المؤسسة". وقد يشمل العجز أيضا، العناصر الآتية

3. العجز في ميزان الثقة
4. العجز في ميزان المكافآت والحوافر
5. العجز في ميزان المعلومات والاتصال
6. تكريس العلاقات الجهوية والشخصية على حساب المصلحة العامة.
7. غياب المأسسة وتغلل الفؤية.
8. الترهل الإداري وعجز الإدارة الوسطى وزيادة عدد المستويات الإدارية وتقليص نطاق الإشراف.

الخلاصة:

مما سبق يتبين أهمية العنصر البشري والطاقات البشرية الكامنة في صنع التميز والتفوق لمنظمات الأعمال في زمن لم تعدّ فيه المزايا المادية بمختلف أشكالها مصادرا هامة للميزة التنافسية. وإذا أردنا أن نتعامل مع العنصر البشري على أنه رأس مال بشري فلا بد من إحداث تحولات جوهرية في إدارة العنصر البشري كما حدث ذلك فعلاً في واقع المنظمات الناجحة.

ولا بد من تغيير النظرة للعنصر البشري بما يتناسب مع القرن الحادي والعشرون ومقتضياته المعاصرة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة الطاقات البشرية الكامنة في زمن الثورة المعرفية والمعلوماتية. فيتبين مما سبق بأن العنصر البشري هو من أهم العناصر التي تحقق ميزة تنافسية مستديمة، فالميزة التنافسية التي تتحقق من خلال العناصر المادية والتكنولوجية الأخرى قد لا تؤدي إلى ميزة تنافسية دائمة كما هو الحال من خلال العنصر البشري الفاعل، وخاصة عندما يتوافر له الظروف والإدارة المناسبة التي تعمل على تحقيق وضمان مجموعة متكاملة مترابطة من العناصر الهامة في إدارة الموارد البشرية. ومن أهم هذه العناصر التي وردت في هذا الفصل:

الأمان الوظيفي وحسن انتقاء العاملين ووضع الأجور المناسبة والكافية والحوافز التي تبعث الحماس في نفوسهم وتدفق المعلومات ورفع فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات وروح الفريق والتدريب وتطوير المهارات من أجل تمكين العاملين وتشجيعهم على تحمل مسؤولياتهم بكل كفاءة واقتدار وانتماء.

ولا بد أيضا من العمل على تحقيق المساواة الاجتماعية وتقليل الفوارق الطبقية وإحداث الترقية من داخل المنظمة حتى يتحقق الانتماء ويشعر الموظف بأنه مالك لعمله وللمهام التي يقوم بها وشريك في المنظمة وليس مجرد مستخدم يسهل الاستغناء عنه في أي وقت من الأوقات.

مراجع وهوامش الفصل

[1] انظر نظرية X and Y لدجلوس ماقريقر التي تم الحديث عنها في الفصل السابق.

[2] Lawler, E. E. III. (2001) The Era of Human Capital Has Finally Arrived In Bennis, W., Spreitzer, G. and Cummings, T (2001), *The Future of Leadership*, 14 –25.

[3] Lawler, E.E III (1992), The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization, Jossey-Bass, San Francisco, CA.

[4] Pfeffer, J. and Veiga, J (1999), Putting People First for Organizational Success, *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

[5] Thomas J. Watson, Jr "IBM's philosophy, *A Business and its Beliefs*, p. 13

[6] Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage through People*, Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts.

[7] Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun), 98-105.

[8] Bennis, Warren (2001) , The Future Has no Shelf Life, the Future of Leadership: *Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, Chapter in A book, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 3-13.

[9] Edward E- Lawler III, The Era of Human Capital Has Finally Arrived, the Future of Leadership: *Today's Top Leadership Thinkers Speak to Tomorrow's Leaders*, ***OP cit***

[10] الرشدان, عبدالله. (2001) اقتصاديات التعليم , دار وائل للنشر, عمان الأردن.

[11] Psacharopoulos, G Rates of Return to Investment in Education Around the World, Computer Education Review, No.1, London, 1972, pp.54-67.

[12] Porter, M. (1985) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance* New York, Free Press.

[13] Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage through People*, ***OP cit.***

[14] Porter, M. (1980), *Competitive Strategy* , New York: Free Press, pp.36-46.

[15] Pfeffer, J. (1994), Competitive Advantage Through People, ***Op. Cit***.

[16] الرشدان, عبدالله، اقتصاديات التعليم ، **مرجع سابق**, ص 27.

[17] Pfeffer, 1994, ***Op* Cit**

[18] Pfeffer (1994) Ibid. ;Pfeffer, J. and Veiga, J (1999), Putting People First for Organizational Success, *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

[19] Ali, A. (1989), A Comparative Study of Managerial Beliefs about Work in the Arab States, *Advances in International Comparative management*, 4, 95-112.

[20] Daft, R (1997), Management, ***Op cit.***

[21] See J. Schuster and others (1996), *Power of Open Book Management: Releasing the True Potential of People's Minds, Hearts and Hands*, John Wiley and Sons, Inc.

[22] تفاصيل أكثر حول التنظيم في الفصل السابع.

[23] Attran, M. and Nguyen, T.(2000), Creating the Right Structural Fit for Self-Directed Teams, *Team Performance Management*, Vol 6, No. 1/2.

[24] Bacon, N. and Blyton, P. (2003) The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who Gains and Who Loses, *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, No. 2, pp. 13-29.

[25] يستخدم مصطلح الفريق والجماعة ليدل على نفس المعنى.

[26] Salaman, G. and Mabey, C. (1995), *Strategic Human Resource Management*, Oxford: Blackwell Business.

[27] Koontz, H. and Odonnel, C. (1972), Principles of Management, New York, McGraw-Hill Co.

[28] Pfeffer, J. (1994) ***Op. Cit***.

الفصل الثامن

رأس المال البشري

(التمكين وعامل المعرفة)

المقدمة

المعرفة والمهارة من أهم مقومات التمكين وقد تم شرحها في الفصل الرابع من هذا الكتاب ضمن المقومات الأساسية للتمكين بصفتها من مفاهيم الإدارة المعاصرة. ولأهمية الموضوع يتم إفراد هذا الفصل للحديث حول موضوع المعرفة من جوانب مختلفة، وخاصة هنا بما يتعلق بعامل المعرفة، ورأس المال البشري، والمنظمة المتعلمة، والإبداع والتمكين، بسبب الترابط الوثيق بين هذه المحاور بعضها ببعض

فالمنظمات المعاصرة التي تؤمن بالتجديد والتطوير المستمر والإبداع الدائم، تعلم علما أكيدا بجدوى وأهمية المعرفة والمهارة وإدارة المعرفة بشكل يخدم ذلك التطوير والإبداع. وتعلم هذه المنظمات بأن المنظمة تتعلم من تعلم كل فرد فيها، وتنهض وتتقدم من خلال نهوض وتقدم من فيها، من خلال سبل العلم والمعرفة والمهارة المتجددة.

وعامل المعرفة يعرف جيدا ما لديه من طاقات كامنة، ويعرف أيضا ويدرك تماما ما لديه من أوجه قصور، ولكنه يعمل لتفعيل نقاط القوة واستخدامها لمواجهة نقاط الضعف التي لديه. وتتعاظم معرفته من خلال الآخرين، فلا يكتفي بمعرفة نفسه، فيحاول معرفة قدرات الآخرين، لأنه يتعامل ويتعاون معهم، فلا بد من معرفة ما لديهم وما يمكنهم تقديمه كمساهمة في العمل الجماعي المتكامل.

وعامل المعرفة والمنظمة المتعلمة تعلم تماما أن الإبداع والابتكار لا يتحققان فقط من تفكير رتيب محدد على قواعد متسلسلة تسلسلاً منطقياً وواقعياً، وإنما من خلال الحدس والتفكير المتعدد لا التفكير الأحادي ذي النتائج المحددة سلفا.

مواصفات عامل المعرفة الممكّن عند "بيتر دركر"

- **عامل المعرفة يعرف قدر نفسه**[1]

يعرف عامل المعرفة نفسه ويعلم نقاط الضعف ونقاط القوة التي يتمتع بها بشكل جيد ويعرف قدر نفسه ويقف عندها. ومن سماته الثقة بنقاط قوته والإدراك الجيد لنقاط الضعف والاعتراف بها، ربما من أجل معالجتها ومحاولة تقليل مخاطرها.

ويبرز الإنسان المرشح للتمكين حتى في أثناء عملية الانتقاء، فهم عادة يعرفون نقاط الضعف لديهم ونقاط القوة ويعلمون جيدا ما يريدون. فيمكنهم أن يرفضوا عرضا للعمل إذا لم يتوافق مع قدراتهم أو ميولهم أو استعدادهم. ويقولون: نعم عندما يحدث العكس. وفي مستويات راقية من التمكين التي يمكن ملاحظتها عند هؤلاء أنهم يحددون طريقة العمل وطريقة إنجاز المهام المناطة بهم وشكل العلاقات، والنتائج التي يمكنهم الوصول إليها، والوقت الذي يمكنهم من خلاله تقديم تلك النتائج؛ وسبب ذلك أنهم يعرفون أنفسهم جيدا. وهذا لا يحدث إلا في حالات قليلة مع أناس يمتلكون أنفسهم فلا يريدون أحدا أن يمتلكهم.

ولكن غالبية الناس يُحَدّد لهم جميع التفاصيل وكيفية أداء العمل وكل شيء سواء أكان مناسبا لقدراتهم أم لم يتوافق مع ميولهم، فهم يقبلون بكل شيء. ولكن عامل المعرفة **(Knowledge Worker)** دائما يسأل: ماذا لدي من مساهمة يمكنني تقديمها؟ وما الأشياء التي يمكنني المساهمة بها؟ وعلى ذلك فعامل المعرفة يتساءل:

> " بناء على مصادر القوة التي أتمتع بها فما هي متطلبات الظرف أو الموقف، وما هي طريقة الأداء بالنسبة لي؟ وما هي قيمي؟ وكيف يمكنني أن أقدم أفضل ما لدي من مساهمة لما ينبغي القيام به؟ وما هي يا ترى النتائج التي يمكن أن تصنع فروقات حقيقية؟".

يصف بيتر دركر القصة الآتية التي حدثت مع موظف تنطبق عليه المواصفات السابقة وقد حصل على وظيفة في أحد المستشفيات:

حالة7 موظف المستشفى

" كان المستشفى في تدهور مستمر فقرر هذا الموظف الجديد أن يصنع فروقات جوهرية خلال مدة عامين فقط في غرفة الطوارئ التي كانت تحت إشرافه ومسؤوليته، فقد كانت هامة وكبيرة ومتدهورة بنفس الأهمية والحجم. فقرر هذا الإداري ما يأتي: يجب على أي مريض يدخل إلى غرفة الطوارئ أن يُعرض على ممرضة كفؤه خلال 60 ثانية من دخوله. فخلال 12 شهرا من هذا التغيير كان هذا الجهاز أنموذجا لكل مستشفيات الولايات المتحدة الأمريكية، وخلال سنتين انتقل هذا النموذج إلى جميع أقسام المستشفى فكانت عملية تحويلية رائعة".

هذه حالة ربما تتكرر فقط مع أولئك الذين يثقون بقدراتهم على التغيير. فهذا الموظف منذ البداية يثق بنفسه ويعلم أن بمقدوره إحداث أثر في العمل، وعدم قبول الوضع الراهن بمشاكله وتداعياته. هذا التفكير لا ينطبق أيضا إلا على أولئك الذين يتمتعون بمقومات التمكين من استقلالية وحب المبادرة والانتماء للعمل وللمهنة التي يمارسونها. وهؤلاء لا يتوقفون عند إدراكهم لذواتهم ومكنوناتها، وإنما ينطلقون للتعاون مع الآخرين ويدركون أن من مقومات التعاون مع الآخرين معرفة مكنوناتهم وقدراتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

- **معرفة عامل المعرفة للآخرين**

معرفة عامل المعرفة لنفسه وقدراتها وإمكانياتها لا يكفي في بيئة العمل في القرن الواحد والعشرين، فلا بد من معرفة الآخرين لكي يتمكن أو تتمكن من إدارة عملية التعامل والتعاون معهم. فلا بد من معرفة المسؤول مثلا، من حيث قدراته ونقاط قوته وضعفه وقيمه أو معرفة أعضاء الفريق ونقاط قوتهم وأوجه قصورهم. وأول وأهم سر من أسرار الفاعلية الشخصية أن تفهم ألآخرين وتجعلهم يفهمونك[2] وذلك لكي تتمكن من استثمار نقاط قوتهم وتمكينهم من توظيف مصادر قوتهم والتغلب على قصورهم من أجل التعاون معهم لتحقيق **القيمة المضافة** في العمل. **والقيمة المضافة،** تتحقق في هذا السياق من خلال ذلك التفاعل التبادلي أو ما يسمى بالاعتمادية المتبادلة **(Interdependency)** بين أعضاء الفريق مما ينجم عنه نتائج تُضاعف قيمة النتائج التي تنجم عن الإنجاز الفردي المستقل. وواقع الحال، أن العاملين اليوم يؤدون وظائف متباينة، فهم لا يعرفون ما يتجاوز حدود وظائفهم وجهلهم هذا يتطلب معرفة: ما يعمله الآخرون، وكيف يعملون، ولماذا يعملون، كما يعملون وما هي النتائج التي يرغبون من أجل تحقيق التكامل في العمل والقيمة المضافة[3].

وواقع الحال أيضا أنه نادرا ما تجد الفرد في المنظمة يسأل زميله في العمل عما يعمله. ولكن عامل المعرفة يسأل كل من حوله سواء أكانوا أقل منه أو أعلى أو من هم في مستواه الوظيفي، حول أسرار العمل وتحدياته وآخر تطوراته من نواحي فنية وغير فنية، وذلك من أجل التعلم والتكامل **(Synergy)** والتعاضد والتنمية. وهذا لا يحتاج إلى ثقة بين الأفراد فحسب، وإنما يستلزم ويستدعي ثقافة التدخل الموضوعي، بدلا من التدخل الشخصي، وبدلا من عدم التدخل. فلا يستوجب أن يكون الدافع هي العلاقة الشخصية أو من أجل المحبة والمودة (علما بأن المودة والمحبة إن تحققت فهذا أمر جيد) وإنما الهدف الموضوعي هو

الفهم والتعلم والتطوير. لذلك في هذا السياق يؤكد بيتر دركر أن وظيفة صنع العلاقات الموضوعية أمر في غاية الأهمية وليس ترفا مهنيا أو رغبة شخصية**(Drucker, 1999)**[4].

رأس المال البشري (Human Capital) وعامل المعرفة (Knowledge Worker)

إن من أهم التطورات التي حدثت في العقدين الأخيرين، التطورات التكنولوجية، وعلى رأسها الإنترنت، الذي ساهم مساهمة مدهشة في خلق أنشطة تجارية واسعة، وفتح أسواق جديدة، ومتعددة، وأدى إلى وجود مؤسسات تعمل دون الاعتماد على رأس المال التقليدي بل بالاعتماد على الموهبة، والقدرة الذهنية والمعرفية، وأدى إلى خلق مؤسسات مختلفة في أدائها وفي هيكلها التنظيمي وفي طريقة عملها ومنها المؤسسات الافتراضية[5] **(Virtual organization)**.

لقد أضحت الأعمال في الدول المتقدمة تقوم على المعرفة حيث الفرد أصبح يشار إليه بموظف أو عامل المعرفة **Knowledge worker** لأنه يعتمد على المعلومات وإدارتها و قيمة العاملين التي يستمدونها من مواهبهم وقدراتهم في التفكير والتحليل و حل المشاكل. وبدأت الأعمال الروتينية الرتيبة بالتقلص والتناقص وأصبحت ُتنجز بواسطة الالآت أو أجهزة الروبوت أو الحاسبات الآلية.

ويرى لولر **(Lawler (2000** أن رأس المال البشري من أبقى وأدوم المصادر التي تحقق الميزة التنافسية للمؤسسات الناجحة إضافة إلى محورين آخرين هما:

1. إمكانيات المؤسسة **Organizational Capabilities**
2. والكفاءات المحورية للمؤسسة **Core Competencies**.

هذه المحاور الثلاثة تتلاءم وتنسجم بعضها مع بعض من حيث إن الكفاءات المحورية وإمكانيات المؤسسة تتطلب المحور الثالث، والمهم وهو رأس المال الفكري والبشري المناسب. ولكي تتمكن هذه المؤسسات من خلق وإيجاد وتوفير هذه المقدرات وهذه الإمكانيات فهي تعتمد على موهبة أفراد المؤسسة والطاقات الكامنة لديهم. ولكن المهارة والطاقة الكامنة لا تكفي إذا لم تتوافر النظم المناسبة والأنماط الإدارية الملائمة. فقد يكون لدينا الأفراد الذين تتوافر لهم القدرات الفردية العالية ولكن إذا لم تستطع الإدارة توجيه هذه القدرات فإنها لن تتمكن من الاستفادة منها بالشكل المناسب. وهذا يتطلب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية

الهرمية وفي النماذج البيروقراطية (كما تم الإشارة إلى التنظيم والهياكل التنظيمية في الفصل السابع) التي سيطرت على الفكر الإداري لفترة طويلة من الزمن.فالديموقراطية أصبحت نهجا مطلوبا حتى في مؤسسات الأعمال، بحيث أصبح واقعا تحاول المؤسسات استيعابه وتطبيقه. فالمؤسسات الهرمية بطيئة الحركة وغير قادرة نتيجة لجمودها وعدم مرونتها على مواجهة المنافسة العالمية في الوقت الحاضر والمستقبل القادم. وتفشل هذه الهياكل في استقطاب المحاور الثلاثة: 1- رأس المال البشري و2-إنتاج الكفاءات المحورية و3-إمكانيات المؤسسة.

فكما تم التأكيد في الفصل السابع، فمن المهم استبدال هياكل أفقية تعتمد على عمل الفريق وتكنولوجيا المعلومات وشبكات العلاقات **(Network)**[6] والقيادة الجماعية والمشاركة والتمكين بالهياكل التنظيمية التقليدية. فالتحول المطلوب هو نحو أشكال تنظيمية منبسطة **(Flat)** بمرونة وسرعة وقدرة على تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة في نقلها والاستفادة منها، ونظم تعمل على خلق المعرفة وبناء أفراد المعرفة في المؤسسة. هذه الخصائص تتطلب رأس المال البشري الذي ينبغي أن تتم معاملته بشكل يختلف عنه في المؤسسات التقليدية؛ من أجل جذب الكفاءات والمواهب المناسبة، ومن خلال معاملة هذه المواهب بطريقة غير تقليدية وخلق مساواة اجتماعية وحوافز مناسبة.

إذن لا بد من التحول من التركيز المطلق على الوظيفة **(Job-Based Approaches)** إلى التركيز على الموظف بما يحمل من معرفة فيصبح التركيز على المعرفة **(Knowledge-Based Approaches)** ، وعلى المهارة **(Skill-Based Approaches)**. تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الأسلوب لن يكون مناسباً في المنظمات التقليدية والبيروقراطية حيث ينبغي أن تشكل الوظيفية والوصف الوظيفي النواة والمرشد الرئيس لأداء العاملين، ولا مانع بعدها من إبداعات الأفراد ومحاولاتهم من أجل التجديد والابتكار. ولكن في المنظمات غير التقليدية وخاصة في المنظمات التكنولوجية فإن الموظف ينبغي أن يكون هو الأساس قبل الوظيفة بسبب حاجة تلك المنظمات للتطوير المستمر وبسبب تجدد طرق وأساليب العمل بشكل مستمر قد لا يكفي معه الوصف الوظيفي لكي يكون الأساس لأداء العاملين وخاصة في زمن أضحى فيه التغيير والتجديد سمة ملازمة للمنظمات المتعلمة، وأصبحت التكنولوجيا واستخداماتها متجددة بشكل مدهش وأصبحت دورة حياة المنتجات أقصر من أي وقت مضى. كل هذا يتطلب أن تكون المعرفة وصاحبها هما النواة الأساسية التي يقوم عليها بناء المؤسسة، الأمر

الذي يساهم في تمكين العاملين من تطوير الوظيفة وإتاحة الفرصة من أجل خلق إضافات نوعية للوظيفة من خلال إبداع الموظف وقدراته الخلاقة.

وبناء على ذلك ينبغي أن يتم التحول من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على مواصفات الفرد أو الشخص بما يحمل من معرفة ومهارة ومواصفات الفرد يجب أن تصبح الأساس الذي يتم بموجبه انتقاء الموظفين وتدريبهم وتطويرهم ومكافأتهم وحوافزهم. هذا التحول من التركيز على الوظيفة إلى التركيز على الموظف ومواصفاته يؤكد أهمية ودور رأس المال البشري في فاعلية المؤسسة وينبغي أن يكون هو المحور الأساسي لتركيز واهتمام أنظمة المؤسسة الإدارية. والتركيز على الموظف لا يعني هنا التركيز على **شخص الموظف** بل على ما يحمل من طاقة كامنة وقدرات قابلة للتعلم واكتساب المعرفة. وبسبب التركيز على رأس المال البشري فإن طبيعة العلاقات بين الموظفين والعملاء والمدراء أيضا تخضع إلى تغيير. في هذا الترتيب من العلاقات بين الأطراف الثلاثة كان الموظف في آخر السلم من ناحية الأهمية بعد الزبائن والمديرين بدرجات كبيرة. ويخضع الموظفون دائما، وخاصة في المستويات الدنيا من المؤسسة، للتقويم حول إنتاجيتهم ومستوى إرضاء زبائنهم، ولكن بالمقابل لا يخضع المديرون لأي تقويم حول مستوى تعاملهم مع الموظفين، فهذا الأمر نادرا ما يخضع للمساءلة. من ناحية أخرى يتم أحيانا قياس مستويات رضا الزبائن من الخدمات التي يقدمها الموظفون، ولكن نادرا ما يتم تحري رضا الموظفين بشكل عام فضلا عن رضاهم في تعاملهم مع أي من الزبائن الذين يتعاملون معهم.

هذه المعادلة غير متوازنة وفيها حلقة مفقودة بالنسبة للموظف، وفي زمن رأس المال البشري، فإنه يجب أن يعاد النظر في طريقة تقويم الموظفين ويجب إعادة النظر في كيفية النظر لهم من حيث المبدأ فتنادي الكثير من الدراسات إلى اعتبارهم بنفس مستوى المديرين بما أنهم يقومون بواجبات ومهام لا تسير المؤسسة ولا تستمر أو تستوي أمورها دون القيام بها. إذن هم شركاء مع المديرين في القيمة والأهمية ومن هنا ينبغي أن يسمح لهم بتقويم مديريهم ويذهب **Edward Lawler** أبعد من ذلك فيقول: إن على المؤسسة أن تطرد المديرين الذين يفشلون في استقطاب أو المحافظة على أفضل الموظفين.

التأثير على الأفراد

أصبح الموظف الآن يمتلك بشكل أكبر من أي وقت مضى طريقة الإنتاج التي تعتمد عليها المؤسسة في ما تنتجه من منتجات أو في ما تقدمه من خدمات للمستهلكين. ونتيجة لملكية

هؤلاء الموظفين لطرق الإنتاج؛ فإن أهميتهم وقيمتهم لم تعد بنفس المستوى التقليدي للموظف الذي كان يعتمد على عضلاته في العمل أو على قدراته الجسدية أو الصناعية. ومن هنا فإن طريقة التعامل لا بد أن تختلف من ناحية التدريب والتطوير والمكافآت وغيرها من المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. فهؤلاء الموظفون بحكم معرفتهم وملكيتهم لطرائق العمل، فإن قدرتهم على الحركة أكبر، وسهولة نقل أسرار العمل إلى مؤسسات منافسة أمر في غاية السهولة بالنسبة لهم، وقوة تفاوضهم عالية أيضا. وهذا الأمر أصبح أمرا واقعا لدى المؤسسات التي تعمل على الشبكة الإلكترونية **(The Web)**. فالأفراد الذين يعملون في مثل هذه المؤسسات يحصلون على مردودات مالية عالية مقابل ما يقدمون من معرفة ومهارة في أعمالهم لأنهم كفاءات نادرة ويمكنهم المساهمة الفاعلة في تحسين الوضع الاقتصادي للمشروع الذي يعملون فيه. هؤلاء الموظفون الذين يمتلكون نصيبا في الشركة التي يعملون فيها من خلال الأسهم **Stock Options**، وهذا بطبيعة الحال يساهم في تحسين الأوضاع المادية للعاملين من جهة، ويؤدي إلى الحفاظ عليهم من جهة أخرى، فالكفاءة النادرة من الصعب الحفاظ عليها في الوقت الحاضر ولكن عندما يشكل أصحاب الكفاءات النادرة رأس مال بشري للمنظمة التي يعملون فيها، فإن كونهم شركاء في المؤسسة سيكون مصدراً هاماً من مصادر الحفاظ عليهم وعدم تسربهم للمنافسة.

وتأخذ هذه الشراكة شكلين أساسيين:

1. المشاركة في رأس مال الشركة من خلال المساهمة. ويحق لمن يصنف ضمن قائمة "رأس المال البشري" للشركة أن يشارك برأس مالها.
2. المشاركة من خلال ملكية العامل لطريقة العمل أو طريقة الإنتاج **Method of Production**

من هنا يتضح بشكل جلي دور وأهمية رأس المال البشري، ولكن ليس للجميع وكما يقول العلامة بيتر دركر في كتابه الشهير، الحقائق الجديدة، **"The New Realities"** . هنالك جموع غفيرة من الأقل حظاً في المجتمع ممن سيكون نصيبهم ومساهمتهم في تشكيل رأس المال البشري متدنية، وسيبقى هؤلاء للأعمال الدونية الروتينية التي لا تتطلب تلك القدرات المعرفية التي تتطلبها منظمات المعرفة ورأس المال البشري والمنظمات المتعلمة. نعم أصبحنا نرى حتى في بعض الدول النامية ومنها دول في العالم العربي، مؤسسات متطورة وشركات تكنولوجية تضغط بشكل مباشر وغير مباشر على خريجي الجامعات من أجل

تجاوز متطلبات الشهادة الجامعية بامتلاك مهارات ومعارف أخرى إضافة إلى تلك التي توجد في الخطة الجامعية للطالب.

فقد أصبح الأمر واقعا على الأرض أن تطلب الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة من المتقدمين للوظيفة وثائق أخرى غير الشهادة الجامعية الأساسية، مثل مؤهلات في البرمجة وإتقان الحاسوب والمعرفة بالانترنت ومتطلبات أخرى مثل: رخصة الحاسوب الدولية **(ICDL)** وإتقان اللغة الإنجليزية كتابة ومحادثة ومعرفة وربما لغات أخرى وتقنيات مختلفة. لذلك يُنصح الطالب على مقاعد الدراسة الجامعية أن يخطط من أجل اكتساب معارف ومهارات إضافية لكي يتمكن من المنافسة في سوق العمل الذي صار انتقائيا إلى حد كبير، نتيجة لتوافر الكفاءات المختلفة في جانب العرض من ناحية، ونتيجة لحاجة هذه الشركات لموظف المعرفة**Knowledge worker** في جانب الطلب من ناحية أخرى.

فبعض طالبي الوظيفة الأذكياء من الجامعيين من يحاولون دائما اكتساب مهارات جديدة ويستثمرون في معرفة علوم وتقنيات جديدة من أجل رفع قيمتهم إلى أعلى مستوى في سوق العمل، وهذا ينطبق بشكل كبير على المهن ذات العلاقة بالحاسب الآلي والبرمجيات وتكنولوجيا المعلومات وعالم الإنترنت والاستشارات والبحوث وغيرها ولكن بمستويات مختلفة.

في ظل مؤسسات تتعامل مع موظفين ينطبق عليهم ما تم ذكره من مواصفات مثل موظف المعرفة ورأس المال البشري وغيرها من مواصفات تدل على قدرات ومواهب قابلة للاستثمار لتنمية المنظمة وتقدمها ووصولها إلى الميزة التنافسية المطلوبة. ويبقى هنا دور الإدارة في توجيه واستثمار هذه القدرات من أجل إحداث التنمية المستديمة. ومن أهم الوسائل الإدارية المناسبة لمثل هذه المواصفات طرح منهج وشعار التمكين وتطبيقه في المؤسسة، وخاصة لأننا هنا نتعامل مع إنسان لديه المعرفة والقدرة الكافية على القيام بالعمل بحرية واستقلالية ودون تدخل مستمر من الإدارة. فلا بد من تغيير في الأساليب الإدارية والتنظيمية من أجل تكوين مناخ إداري وتنظيمي يلائم ما تم سرده من مواصفات، لكي يكون ذلك المناخ حاضنة لتمكين الموظف ومنحه ما يستحق من ثقة وتمكّن وتعلّم ذاتي من أجل تمهيد السبيل لتكوين منظمة متعلمة فيها الجميع يتعلم.

كما أشرنا في مواقع أخرى من الكتاب، فإن التعلم والتعليم والمعرفة مفاهيم ومصطلحات مترابطة ومتكاملة، فاكتساب المعرفة يتم من خلال وسيلة التعلم التي تساهم في تكوين عامل المعرفة الذي يتمتع بالمهارة والمعرفة والقدرة على النهوض بالمنظمة التي يعمل بها. والتعليم

في حقيقته نشاط هام وأساسي لأي مؤسسة ترغب في التطوير المستمر والتجديد الدائم، والتعليم الإداري والمنظمة المتعلمة من المواضيع التي تأخذ حيزا هاما من دراسات الإدارة والتنظيم فالتعلم بحسب علماء النفس هو " تعديل مستمر للسلوك من خلال الخبرة" : كما يعتمد التعلم على تراكم الخبرات وتبادل المهارات. ويتفق العلماء على أن التعلم عملية فطرية في البشر وبهذا يمكننا اعتبار الجهل مخالفا للفطرة وإذا سحبنا ذلك على المؤسسات نستطيع أن نستدل على أن التعلم هو من طبيعة الموظفين. فإذا كانت مؤسسة ما لا تتعلم فهي تبني حاجزا يعيق عملية التعلم، وقد يتمثل هذا الحاجز بالخوف من المخاطرة، وهذا ما يحدث مع المؤسسات التي تفكر بالربح والخسارة فقط وخاصة الربح العاجل والقريب، عندها تقل فرص المخاطرة والمحاولة. لأن المحاولات الفاشلة تؤدي إلى الخسارة. فالمخرج الوحيد هو إزالة كل ما يقف أمام التعلم بتبديد الخوف من المخاطرة، علماً بأن أكثر المديرين قدرة على التعلم هو المدير أو الموظف الذي يواجه تجارب فاشلة في مؤسسته ولكنه يستخدم هذه التجارب كوسيلة من أجل التعلم[7].

ومن أهم القضايا في المنظمة المتعلمة مسألة الانتقاء والتعيين، فيجب انتقاء وتعيين العاملين الذين يمتلكون القابلية والرغبة في التعلم، فلا يكفي تعيين العاملين المدربين فقط أو من لديهم التخصصات الجامعية الجيدة والشهادات العالية. ولكن لا بد من تعيين من تتوافر لديهم القدرة والإرادة على أن يتعلموا ويعلموا وتكون عملية التعلم لديهم عملية مستمرة من خلال الخطأ والتجربة ومن خلال المخاطرة والتجريب ومن خلال التدريب والتعلم ومن خلال الممارسة والمحاولة المستمرة. ولا بد من علاقة بين التعلم والإبداع. فالموظف المبدع والمبتكر يحتاج إلى وسيلة للوصول إلى ذلك الإبداع وذلك الابتكار. ومن البديهي القول أن فاقد الشيء لا يعطيه، والإبداع لا يأتي من فراغ وإنما يتحقق من خلال المعرفة والتعلم والإطلاع على تجارب مختلفة لمساعدة العقل على التفكير الخلاق والتجديد ومن ثم الإبداع[8].

الإبداع والتمكين:

المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ابتكار أو اكتشاف يظهر في العالم العربي برمته يقابله 16000 في كوريا الشمالية ويقابله تقريباً 44.000 في الولايات المتحدة الأمريكية(*). وهذا

يستدعي من الدول العربية إعادة التفكير بمشاريع التنمية والتطوير والإبداع؛ بجعل هذه الأمور من أهم أولوياتها.

وسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر كما يقول توم بيترز و وترمان في "البحث عن التميز". ويؤكد توم بيترز ووترمان في كتابيهما، على أن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولا بد من أن تتوافر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة[9].

ولا أدل على ذلك من الابتكارات والاكتشافات العلمية التي جاءت من الخيال العلمي اللاعقلاني ومن خلال أفلام هوليود التي كان ينظر إليها على أنها خيال لا ينتمي لأي واقع أو تفكير منطقي أو عقلاني، فتمخض عنها تجارب علمية أنتجت سلعاً ومنتجات يستخدمها الإنسان. وقد كان الإنسان الآلي يوماً من الأيام من نسيج الخيال وأصبح واقعاً وقس على ذلك الخلوي والإنترنت وغيرها الكثير من التقنيات التي لم تنتج وتخرج إلى النور إلا من خلال التفكير غير المنتظم، غير العقلاني وربما ينظر إليه بالمتهور أحياناً من قبل أصحاب المنطق أو التابعين لمدرسة الإدارة العلمية التي نادى بها فردريك تايلور في بدايات القرن الماضي[10].

الخلاصة:

يتبين مما سبق أهمية المعرفة المتجددة لكل فرد من أفراد المنظمة وعلاقة المعرفة والمنظمة، المتعلمة والإبداع والتجديد والتفكير اللاعقلاني مع الموضوع الرئيس في هذا الكتاب ألا وهو موضوع التمكين. فحقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير الخلاق المبدع يحتاج إلى موظف أو موظفة لديها أو لديه نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لرفد عملية الإبداع والإنجاز النوعي المتميز. إن الحديث حول هذه المواضع ربما يتطلب فصولاً عدة، لا بل ربما تحتاج إلى مجلدات، حيث إن هنالك الآن منهجا جديدا في إدارة المعرفة وهنالك علماء ودراسات في المعرفة وإدارة المعرفة ونقل المعرفة والمشاركة في المعرفة [11].

والمعرفة تساعد بطبيعة الحال العاملين في تحسين قدراتهم على التفكير الخلاق والمبدع، وتعزز الثقة بالنفس وتضفي نوعا من الرضا الداخلي الذي لا يتحقق من الأعمال التي يخضع فيها الفرد لمراقبة صارمة من قبل المدير ولتوجيه مستمر وقوانين لا تسمح للعقل أن يفكر ويعمل بطريقته الخاصة[12].

مراجع وهوامش الفصل

[1] Drucker, P, (1999) *Mgt Challenges for the 21st century*, Harper Collins.

[2] Covey, S (1992) *The Seven Habits of Highly effective people, Restoring the Character Ethic* , London: Simon and Schuster.

[3] Kay, J. (1995), *Foundations Of Corporate Success*, Oxford: Oxford University Press.

[4] Drucker, Management challenges for the 21st century, ***Op cit.***

[5] Prahald, C. K. and Hamel, G. (1990), The Core Competence of The Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3),pp. 79-91

[6] Barnatt, C. (1995), *Cyber Business*, New York: Wiley.

[7] Senge, P (1990) *The Fifth Discipline*, London: Random House

[8] Hurst, D. K. (1995) *Crisis and Renewal*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

(*) عن فاروق الباز مدير مؤسسة ناسا للفضاء السابق في مقابلة تلفزيونية مع محطة الجزيرة عام 2004. أكد أيضاً على أن كل اكتشاف في مصر يقابله 16000 في كوريـــا و 48000 فـــي أمريكيا.

[9] Carnall,C. (1999), Managing Change In Organizations, Third Edition, London, Prentice-Hall Europe, pp.83-93.

[10] Taylor, F. (1911), The Principles of Scientific Management, New York: W. W Norton.

[11] من أمثال Nonaka and Davenport وآخرون.

[12] Nonak, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Com*

الفصل التاسع

قيادة التغيير والتمكين

مقدمة

للقيادة دور أساسي في تنمية المؤسسات وتطويرها وتحقيق ميزة تنافسية لها. وللقيادة دور هام في إقرار وتشكيل وتنفيذ الإستراتيجيات والبرامج المناسبة لتنمية المنظمات وتحقيق أهدافها المختلفة. من هنا فإن للقيادة دوراً أساسياً في رعاية وتفعيل برامج المشاركة والتمكين في المنظمة. فالكثير من الدراسات ذات العلاقة في موضوع القيادة تشير إلى أن سر نجاح أي مشروع يعود لدور القيادة والتزامها وحماسها في إنجاح ذلك المشروع.

ودور القيادة في نجاح برامج المشاركة والتمكين يكاد يكون في غاية الأهمية؛ لأن التمكين يتطلب من القيادة والإدارات العليا التنازل عن شيء من النفوذ الذي تتمتع به والاستعداد القوي لذلك التنازل. وإعادة توزيع ذلك النفوذ على العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

ماهية القيادة

هنالك تعريفات متعددة للقيادة والقائد، ومن أهم وأحدث التعريفات للقيادة أنها: "عملية إلهام الآخرين لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز مهام ذات أهمية للعمل[1] وهناك مفاهيم تقليدية في أدبيات الإدارة تشير إلى أن القيادة هي عملية تأثير وممارسة سلطة وقوة تجعل المرؤوسين ينفذون إرادة وتوجيهات القائد بالطريقة التي يريدها[2]. وتتحدث أدبيات الإدارة عن مصادر متعددة يستمد منها القادة سلطتهم وقوتهم في جعل الآخرين ينفذون ما يريدون.

مصادر نفوذ وسلطة القيادة:

- قوة المكافأة: فيستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال ما يقدمه لهم من مكافآت، مثل الرواتب والأجور والترقيات والحوافز المختلفة.
- القوة الشرعية: فيستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال قوة المركز التي تمنح القائد قوة شرعية مستمدة من قوانين المنظمة.
- قوة الإكراه: فيستمد القائد هنا سلطته على المرؤوسين من خلال قوة العقاب المستمدة من سلطة المركز، فبمقدور القائد حرمان الموظف من الترقية أو فرض عقوبة بنص القانون مثل نقل الموظف إلى مكان غير مرغوب فيه بالنسبة له، أو حتى قد يلوّح القائد بطرد العامل من عمله.

فيتمكن القائد بواسطة هذه المصادر من فرض إرادته وتحديد السلوكيات المرجوة من المرؤوسين بالطريقة التي يراها القائد مناسبة لتأدية مهام العمل.

- قوة الخبرة: فيستمد هنا القائد قوته في التأثير على المرؤوسين من خلال ما يتمتع به من معرفة. فمعرفة القائد أو خبرته في العمل قد تؤثر في سلوك المرؤوسين لتأدية المهام من خلال تلك المعرفة أو الخبرة.
- قوة الكاريزما: فيستمد القائد تأثيره هنا من خلال قدرته على التأثير في الآخرين بسبب رغبتهم في الانتماء له وبسبب الإعجاب بشخصه وهذه ناتجة عن الجاذبية الشخصية للقائد.

القيادة التي تعتمد بشكل أكبر على مصادر القوة الثلاث الأولى تحقق التزاماً مؤقتاً من قبل المرؤوسين، وهذا الالتزام المؤقت يتكون بدافعية خارجية وهي المكافأة أو العقوبة أو قوة المركز. والاعتماد الكامل على هذه المصادر في التأثير على المرؤوسين يؤدي إلى حالة من الانصياع(**Compliance**) غير الأصيل من قبل المرؤوسين بدافع خارجي ومؤقت، والدافع الخارجي هو المكافأة أو العقاب أو القوة الشرعية. وبزوال هذه المصادر تنتهي القوة الدافعة نحو العمل وبذل الجهد من قبل العاملين، وهذا أمر طبيعي. لا يمكننا أن نتوقع إنساناً يعمل مجانا ودون أجر، فالأجر في العمل هو دافع لكل من يعمل. ولكن يجب الانتباه إلى أن وجود الأجر أو العقاب أو قوة المركز بصفتها مصادر وحيدة دون قوة خبرة أو قوة كاريزما أو قوة داخلية (حب العمل نفسه) لا يغير من حقيقة أن هذه المصادر خارجية ويجب عدم الاعتماد عليها بشكل مطلق. لان توقف هذه المصادر يعني توقف الدافعية، فتوقف المدير عن مراقبة العامل قد تؤدي إلى توقف العامل عن العمل المطلوب بزوال عنصر المراقبة. أما المصادر الذاتية مثل قوة الخبرة وقوة الإعجاب فهي لا تؤدي إلى الانصياع فحسب، بل تتجاوزه إلى الانتماء(**Commitment**). وفي الانتماء قد يعمل العامل أكثر مما يطلب منه القائد كما ونوعا ويشعر بأن عليه واجب نحو العمل، فقد يدفعه الانتماء إلى روح المبادرة وتقديم أفضل ما لديه. وهنا تتحقق مستويات من الأداء المتميز كما ونوعا؛ لأن الدافع نحو العمل داخلي والدافع الداخلي متجدد ومتأصل داخل الإنسان وأما الدافع الخارجي فهو خارج الإنسان ووجوده مرهون بوجود المصدر الخارجي مثل: الرقابة الخارجية والمكافأة التي تأتي من الخارج وغيرها.

قوة المكافأة + قوة العقوبة + قوة المركز=

التزام موقوت.

قوة الخبرة + قوة الإعجاب = انتماء داخلي

القيادة بالتمكين

القيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الإعجاب بشخص القائد (الكاريزما). فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسيهم وبتوفير المعلومات والمسؤولية والصلاحية للمرؤوسين والثقة بهم في اتخاذ القرار والتصرف باستقلالية في مجالات العمل التي يعملون بها.

هؤلاء القادة يعلمون أنهم عندما يمنحون مرؤوسيهم مزيدا من التمكين وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار، لأنّ نتيجة ذلك أداء متميز وجودة عالية وانتماء في العمل. ويرى في هذا الإطار **Schemerhorn (2002)** أن تنازل القائد عن شيء من قوته لصالح المرؤوسين لا يعني فقدانه لتلك القوة، لأن القادة الناجحين هم الذين تزداد قوتهم عندما يشاركهم الآخرون بها من خلال تبنيهم وانتمائهم لرؤية القائد والدفاع عنها بشكل ذاتي[3]. فمثلا ماكس دبري في شركة هيرمان ميلر يمتدح القادة الذين يركزون في عملهم على الأمور الهامة والمصيرية في المؤسسة ويتركون للآخرين حق التصرف في أعماهم واتخاذ القرارات الخاصة بدائرة مسؤولياتهم[4] .

فيمكن التأكيد هنا على أن منح المرؤوسين مزيدا من التمكين بمعنى التمكين المتفق عليه في هذا الكتاب يعدّ أسلوباً قيادياً ناجحاً ويمكن أن يعدّ التمكين مصدرا من مصادر قوة القيادة المعاصرة التي ترتفع بالكفاءة القيادية إلى أعلى مستوياتها، فما هي يا ترى الكفاءة القيادية؟

الكفاءة القيادية

تتحقق الكفاءة للقيادة عندما يحقق القائد أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين بأقل جهود ممكنة. فهنالك قادة يبذلون جهودا كبيرة بسبب عدم الثقة بمرؤوسيهم، فيراقبونهم بشكل كبير ويستخدمون أنظمة بيروقراطية متشددة لإحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمة. هؤلاء القادة لا يتركون في حياتهم الوظيفية وقتا كافيا للأمور الاستراتيجية المصيرية في حياة المنظمة، ولا يعملون على خلق رؤية ونقلها ونشرها بين المرؤوسين، ولا يمكنهم إعمال الشفافية في المنظمة. وتسود حالة من الشك وعدم الثقة بين المستويات المختلفة. أما القيادة من خلال التمكين فتعطي للقائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة، فهو لا يشغل نفسه كثيرا في التأكد والرقابة والتفتيش والسيطرة وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعامل وسبب ذلك هو الثقة. فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة، وتوافر المعلومات التي يحتاجون إليها والاتصال المستمر والشفافية العالية تحتم على القائد التفرغ للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة. وهذا يحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين ممكنين، إنتاجيتهم عالية كما ونوعا، والرقابة وتكاليفها أقل ما يمكن، وبالمقابل فوقت القائد وجهده مخصصان لأهم الأمور التي تتطلبها المنظمة.

هذا النوع من القيادة يتماشى مع نوع هام من أنواع القيادة المعاصرة ويلتقي معها في أبعاد معينة وهي ***القيادة التحويلية***. وفي القيادة التحويلية عناصر هامة تلتقي هذه العناصر مع نمط القيادة بالتمكين وهذه العناصر هي[5] :

- **خلق الرؤية:** فالقائد الناجح هو الذي يخلق رؤية ويصنع للمنظمة إحساساً بالاتجاه ووحدة اتجاه بتوصيل رؤيته وأهدافه الاستراتيجية للعاملين فيشعرون بانتمائهم لها.
- **الكاريزما:** خلق الحماس في نفوس المرؤوسين والأيمان بأهداف المنظمة والولاء والفخر بها وخلق الثقة بالمرؤوسين.
- **الرمزية:** خلق الرموز والشعارات والمناسبات بشكل منتظم من أجل الاحتفال بالتميز والإنجاز ومكافأة المتميزين.

- **التمكين:** مساعدة الآخرين والأخذ بأيديهم نحو التنمية والتميز وإزالة الحواجز التي قد تعيق الأداء المتميز والمشاركة في تحمل المسؤولية وتفويض العمل المتسم بالتحدي والتفوق.
- **استثارة الذكاء عند الآخرين:** استثارة قدرات العاملين الخلاقة وقدراتهم الذهنية العالية في حل مشاكل العمل أو في التفكير الخلاق بخلق أفكار خلاقة.
- **الأمانة والاستقامة:** القيادة هي القدوة للعاملين في الأمانة والإخلاص والتفاني والصدق، وهذه الخصائص متأصلة وليست آنية.

سياسة أنا أربح وأنت تربح

وتتزايد الثقة بين المدير والمرؤوسين عندما يتعاملون بمبدأ "أنت تربح وأنا أربح" وهذه المعادلة تتحقق عندما يتعامل المدير مع المرؤوس على أنه شريك، والشريك هو الذي يتّمم ويكمّل عمل شريكه. ولا تنجز المهام دون مساهمته، فلا يمكن مثلا تسيير أمور البنك أو المدرسة دون الموظف، فالمدير وحده، لا يمكنه القيام بعمليات البيع والشراء والصيانة دون "الشريك" أي الموظف[6].

فأي سياسة عدا سياسة الربح المتبادل "أنا أربح وأنت تربح" يعني وجود طرف خاسر وعندها لا تتحقق العدالة والنزاهة والإنصاف.

وهذا يستدعي منا التعرف على ثلاثة سياسات أخرى إضافة للسياسة المثالية "أنا أربح وأنت تربح".

فهناك سياسة" أنا أربح وأنت تخسر"، وهذه السياسة السائدة في كثير من المؤسسات عندما تحاول الإدارة استغلال الموظفين من أجل تعظيم مكاسب الإدارة وأصحاب رؤوس الأموال. وهنالك سياسة " أنا أخسر وأنت تربح" وهو ذلك الذي يعمل على إسعاد الآخرين على حساب مصلحته الخاصة، وهذه السياسة تواجه وجهات نظر مختلفة، فمن الناس من يعدّها غير صحيحة؛، لأن فيها ظلماً لطرف على حساب الآخر، ولكن هذا الاعتبار لا يمكننا تعميمه عندما تكون الخسارة للصالح العام، ومن أجل تغيير في سلوك الآخرين نحو الأفضل أو في سبيل تغيير اجتماعي كبير، أو لحل مشاكل اجتماعية وإنسانية مستعصية، وهذه حال الأنبياء والرسل وحتى المصلحون الاجتماعيون في مختلف الأوقات، فنرى بأنهم يغلّبون المصالح العامة على مصالحهم الشخصية الآنية، فهذا غاندي يضحي ويخسر الكثير في سبيل مجتمعه ومن أجل حل مشكلة إنسانية كادت تسبب كارثة في زمن غاندي بين المسلمين والهندوس، فلم

يلجأ إلى الحوار فحسب، بل لجأ إلى الإضراب عن الطعام حتى الموت فكان ذلك سببا في هزة قوية في ذلك المجتمع جعلته يفكر ويتمعن ويغَير إلى الاتجاه الذي أراده صاحب المبدأ.

هذا النوع من التغيير على مستوى المبادئ وعلى المستويات السامية، التي تسمو فيها المبادئ فوق التضحيات، وفي هذا النوع يتحقق الربح للطرفين، فربح الطرف الخاسر من وجهة النظر الواقعية لا يتحقق له من خلال خسارته الآنية اللحظية، وإنما من خلال رضا صاحب التضحية في البناء المتحقق عن التغيير نحو الأفضل.

إن سهر الأم أو الأب ليالي وأيام من أجل أبنائهم وبذل جهد كبير في ذلك إلى مستوى التضحية لا يعد في كثير من الحالات خسارة.

ولكنّ الوالدين قد يضحيان في بعض الأوقات ويخسران في سبيل أبنائهم بطريقة خاطئة قد تؤدي بنهاية المطاف إلى خسارة للطرفين، في الوقت الذي يظنّ فيه الأم أو الأب أنهما يضحيان في سبيل أبنائهم.

وخاصة عندما ينجم عن ذلك زرع سمة الاعتمادية والإتكالية لدى الأبناء، وهذا هو عكس الاستقلالية وروح المبادرة؛ لأنّ التضحية لم تعط الأبناء درسا في الاستقلالية، فالأم التي تحاول مثلا قضاء الساعات الطويلة في تعليم أبنائها ومساعدتهم في حل جميع مسائل وواجبات المدرسة ظناً منها بأنها تعلمهم، فهي في واقع الأمر لا تعلمهم على التفكير المستقل، ومواجهة تحديات المسألة وآلامها وآلام التفكير في حلها وعناء التفكير في حل الواجبات. فهذه سياسة " أنا أخسر وأنت تربح" في ظاهرها، و في حقيقتها ما هي إلا سياسة: " أنا أخسر وأنت تخسر"

أما السياسة الرابعة وهي "أنا أخسر وأنت تخسر" فهي أسوأ أنواع العلاقات، وذلك عندما يحاول الفرد تدمير الآخرين معه والإساءة لنفسه ولغيره. ونعرض الآن إلى حالة من حالات الربح والخسارة في العلاقة بين الأم وأولادها.

قصة في التمكين

يروي ستيفن كوفي قصة حقيقية حدثت لأحد أصدقائه الذي شكت له زوجته ذات يوم من شدة الإرهاق والمعاناة مع الأولاد؛ لأنهم لا ينجزون أي عمل دون أن تشرف عليهم بنفسها فهم يحتاجون لمساعدتها في كل صغيرة وكبيرة.

فيجب عليها إيقاظهم في كل صباح للذهاب إلى المدرسة وإعداد الإفطار والإشراف على تناولهم له، والإشراف على تعليمهم وواجباتهم المدرسية بعد عودتهم من المدرسة. وقد سبب هذا لها متاعب صحية وتعباً شديداً.

فجمع الأب جميع أبنائه وسألهم ذات يوم: "من منكم يستطيع أن يصحوا في الصباح بنفسه أو بواسطة استخدام المنبه فليرفع يده؟" فرفعوا أيديهم جميعا. ثم سألهم: "من منكم يستطيع أن يرتدي ملابسه بنفسه؟" فرفعوا أيديهم ثانية. ثم سألهم: "من منكم يستطيع القيام بواجباته المدرسية بنفسه إلا إذا استعصت عليه مسألة فيمكنه طلب المساعدة مني أو من والدته؟" فأجاب الجميع بنعم."فنظر الأب إلى الأم وقال: "أرأيت؟! كلهم يمكنهم القيام بهذه المهام دون أن ترهقي نفسك. ولكن مكنيهم للقيام بذلك بأنفسهم. المشكلة أنك لا تثقين بهم وتخافين عليهم أكثر من اللازم"

ربما كان هنالك بعض الصعوبات في التطبيق ولكن بعدها ارتاحت الأم وشعر الأولاد بحلاوة التعاون وطعمه والاعتماد على ألذات ومعنى المشاركة في تحمل المسؤولية[7].

أسلوب القيادة والتمكين

قد تمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين:

- استخدام أسلوب العصا والجزرة: هذا الأسلوب يتناسب مع الحاجات الأساسية والدنيا في سلم أبراهام ماسلو للحاجات (**Maslow** 1970) و هي التي تتضمن الحاجات المادية البحتة كالمأكل والمشرب وغيرها من الحاجات الأساسية التي تصلح كحاجات للبقاء[8]. وقد يصلح هذا الأسلوب في عصر الصناعة أو في عصر الزراعة وفي عصرنا الحاضر في الاعمال الروتينية التي أصبحت تتقلص وتتلاشى أمام الثورة المعلوماتية والثورة المعرفية والرقمية.
- قيادة عدم التدخل: وهو أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة حيث يترك العاملون يعملون دون رقيب أو حسيب، فتختفي المحاسبة والمساءلة والمسؤولية ويختفي مع هذا كله الإنجاز، ولا يصلح هذا الأسلوب لعصر المعلوماتية الذي نشهد.
- التمكين: هو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة على أنه موجه ومساعد ومدرّب على غرار الدور القيادي الذي يقوم به مدربو الفرق الرياضية. وسياسة الربح المتبادل هي السياسة المسيطرة على هذا الأسلوب، وهذه السياسة تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع دون أن تحقق جهة على حساب جهة أخرى.

القيادة والتمكين ونظرية التغيير المتقدمة

تنسجم نظرية التغيير المتقدمة مع مفهوم التمكين وتنطلق نظرية التغيير المتقدمة من أن التغيير يبدأ من ألداخل[9].

يزعم أصحاب هذه النظرية بأن التغيير الصحيح يتطلب تضحية غير عادية من قبل دعاة التغيير أنفسهم، بأنفسهم وفي مواقفهم وفي حياتهم. وهذا يتطلب من قادة التغيير تضحية بالوقت والنفوذ، وتحملا لحالة عدم التأكد وتقديم ثقافة مختلفة على المستوى الفردي والمستوى الجماعي. فتغيير الآخرين يتطلب تغيير الذات. ويكون الفرد أكثر قدرة على إقناع الآخرين لقبول التغيير عندما يبدأ التغيير من الذات، ومن ثم يطلب من الآخرين أن يغيروا أنفسهم على نفس الخط الذي بدأ به فالتغيير يبدأ من الداخل إلى الخارج.

إن الكثير من برامج التغيير تعاني من الفشل الذريع بعد إنفاق المبالغ الضخمة على هذه البرامج، مثل برامج التمكين والجودة الشاملة ودوائر الجودة وإعادة الهندسة أو (الهندرة)

وغيرها. ويبدأ القادة حسب نظريات التغيير التقليدية يلقون اللوم عند أي فشل على الإدارات التنفيذية، ونادرا ما يبحث قادة التغيير في ذواتهم عن أسباب الفشل.

نظرية التغيير المتقدمة **Advanced Change Theroy (ACT)** التي قدمها في عام 2000 العالم المشهور روبرت كوين وزملاؤه[10] تعد تحولاً من النظرة التقليدية إلى نظرة تبحث في الأعماق.

يطمح قادة التغيير دائما نحو تغيير مرؤوسيهم، وبعد الفشل وعدم إحداث التغيير المنشود والمخطط له يبدأ هؤلاء في التفتيش عن المشكلة والأسباب في الخارج، ونادرا ما يبحثون في ذواتهم وأنفسهم. وكما يؤكد أيضا **Argyris (1998)** أن الكثير من برامج التمكين تفشل بسبب عدم قدرة قادة هذه البرامج على تغيير أنفسهم من الداخل.

ويصف **Chris Argyris (1998)** الموضوع وصفا دقيقا ومهماً في مقالتين من أهم ما كتب في مواضيع الاتصال والتمكين، حيث يؤكد بأن هنالك على الدوام فجوة منتظمة بين أقوالنا من جهة وتصرفاتنا من جهة ثانية من غير وعي منا وإدراك بهذه الفجوة.[11] ينجم عن ذلك عمليات تشويش متعمده لعملية الاتصال وتبادل المعلومات يتم فيها تشويه للحقائق. ويعزو **Argyris (1991)**[12] ذلك إلى أن هنالك قاعدة عامة وعالمية لتنظيم حياتنا وتقوم على أربعة عوامل أساسية وهي:

- محاولة البقاء في دائرة السيطرة والتحكم، فنحاول دائما المحافظة على هذه الدائرة لأنفسنا.
- نحاول دائما الكسب وتجنب الخسارة وعدم القبول بالخسارة بأي شكل من الأشكال.
- نحاول دائما كبت المشاعر السلبية. ونقوم بهذا بشكل تلقائي من خلال اللاوعي.
- نعمل دائما على التبرير العقلاني للأهداف التي نضعها.

فهذه العوامل الأربعة أو أي منها يبرز بشكل طبيعي عندما نواجه أي فشل أو قصور ما، فنصبح دفاعيين لدرجة تمنعنا من التفكير والتمعن في الفشل وأسبابه، وهذا الدفاع عن الذات وقصورها يحدث في أدعى لحظة من لحظات الحاجة للتعلم؛ أي عندما يكون الإنسان أحوج ما يكون للتعلم ومعرفة أسباب القصور والفشل. ومن هنا فإن الممارسين لنظرية التغيير المتقدمة هم أقدر على إدراك هذه الحالة. فكيف يكون ذلك؟.

الجواب: يطلب هؤلاء القادة من الموظفين تطبيق برامج التمكين مثلا، فيستجيب هؤلاء الموظفون من الداخل ولكن المديرين غالبا ما تكون استجابتهم خارجية وشكلية، فيقدمون تلك

البرامج بخطابات رنّانة وشعارات قوية، ولكن من دون الاستعداد منهم للتخلي عن نفوذهم ومكتسباتهم. فمن أجل التنفيذ الحقيقي لهذه البرامج يستلزم منهم التخلي عن بيروقراطياتهم فلا يتخلون، ويستلزم منهم منح المرؤوسين دعما وحرية تصرفاً وصلاحيات أكبر فلا يمنحون، ويتطلب منهم مزيدا من الانفتاحية والشفافية فلا يعطون، وعندما يتحدثون تجدهم من أفضل الخطباء والمتحدثين عن هذه البرامج وأهميتها ودورها في نجاح المؤسسات، فهم في حقيقة أنفسهم يرغبون بالتغيير، ولكنه يصعب عليهم تغيير أنفسهم ومكتسباتهم ونفوذهم وسلطاتهم. فالتخلي عن هذه المكتسبات يتطلب من قادة التغيير البدء بأصعب وأعقد خطوة من خطوات التغيير وهي في تغيير أنفسهم وتغيير مواقفهم والاستعداد الأكبر للتضحية والتخلي عن النفوذ. وهذا يتطلب محاربة النفس وإقناعها بقدرات الآخرين ومواهبهم وإمكانياتهم التي لا تقل عن إمكانيات قادتهم إذا أُتيح لهم توظيفها والاستفادة منها.

فنظرية التغيير المتقدمة تعد متقدمة فعلا لأنها معقدة نوعا ما وغير تقليدية في المفهوم الذي تنطلق منه. فالنظريات التقليدية مختلفة في المفهوم والتفكير. فما هي النظريات التقليدية؟ يمكن أت نجملها على النحو الآتي:

1. العقلانية الإقناعية
2. التغيير بواسطة الإكراه
3. التغيير عن طريق المشاركة

أما النظرية المتقدمة فهي أقل وضوحا من النظريات التقليدية وأكثر تعقيدا وأقل ممارسة وتطبيقا، ولكنها تسمو فوق المصالح الذاتية والانا العاجلة وتنطلق من الذات وتتطلب تغيرات ذهنية وسلوكية داخلية في التكوين البشري. فالأنانية البشرية والمصلحية الذاتية عادة تُدعم وتُعزَّز من خلال الخداع الذاتي والنفاق الداخلي، ومحاربة هذه الأمراض النفسية يتطلب من النفس البشرية تضحية وعملية تحويلية. وهذا يتطلب نضالا وكفاحا داخل النفس للتخلص من أمراضها المتعلقة بحب الذات وحب السيطرة والسلطة والنفوذ والمكاسب المادية المختلفة، وهذا لا يعني خسارة للمكاسب بقدر ما يعني مشاركة بها، وهذا سيعطي صاحبها رضاً معنويا أكبر عند التركيز على العطاء وانعكاساته الإيجابية على الآخرين.

وهذه الرحلة نحو الداخل (الذات) تتمثل صعوبتها في الاعتراف للذات وللآخرين وللنفس بقصورها وطمعها وجشعها وتمسكها بالمكاسب أو الإمراض النفسية التي تم التنويه عنها سابقا. والاعتراف بالتضليل والخداع هو الخطوة الحاسمة في التغيير الداخلي. وتكمن صعوبة هذه الخطوة من حيث خوف المرء من الاعتراف بالفشل والقصور، بسبب الكبرياء من ناحية

والخوف من فقدان ماء الوجه أمام الآخرين من ناحية أخرى، وهذه قمة التضحية والألم الذي يحتاج لشجاعة أكبر من الشجاعة المطلوبة في أعتى الحروب.

ولا بد هنا أيضاً من تبني رؤية للمصلحة العامة وتغليب مصلحة الفريق على المصالح الذاتية، وهذه هي الرؤية المتعلقة بالمصلحة العامة التي تتطلب إنكار الذات، وهي التي تعد من أهم مقومات نظرية التغيير المتقدمة، فالناس أكثر ميلا للعمل والتضحية في سبيل هدف ما عندما يتصرف القائد القدوة بأسلوب فيه نوع من الإيثار والتسامح، فصفات القائد الكريمة هي التي تجبر الآخرين على الدفاع عن التغيير، وخاصة عندما يتولد لديهم الوعي بأنهم يتصرفون دفاعا عن ما يؤمنون به حقا. وأصحاب نظرية التغيير المتقدمة يكنون احتراما للآخرين ولا يلزمونهم بالتغيير، ولكن لديهم الأيمان العميق بأن التغيير سوف يشملهم ويندفعون إليه برغبة وقوة توازي قوة المبادئ والرؤية التي يتضمنها التغيير نفسه. وهذا يتطلب تغييراً في ذهنية قادة التغيير وتغيير الطريقة التي يتعاملون بها مع المرؤوسين أو التابعين. فالثقة يجب أن تكون هي الحكم لهذه العلاقة وليس الاتهام أو ما يسمى بنظرية **X (MacGregor, 1960)** والسيطرة والرغبة في التحكم[13].

وهنا قد يقول قائل أن هذا الأسلوب قد يكون مناسبا للمصلحين الاجتماعين في تعاملهم مع الشعوب وليس في إدارة مؤسسات الأعمال الربحية. إن هذا المنهج يتعامل مع جميع المؤسسات والمنظمات الاجتماعية سواء أكانت عامة أم خاصة، ربحية أو غير ربحية أو إنسانية، ولكن الشرط في توظيف مثل هذه الأفكار الإنسانية هو أن ينظر للجميع من وجهة نظر المصلحة العامة والمصلحة المشتركة، وأن الجميع شركاء وليسو بخصوم، وسنقدم في هذا الكتاب لنماذج من مؤسسات ربحية طبقت هذا المنهج وكانت من أنجح الشركات لفترة زمنية طويلة. وهذا ينتج ويحصل عندما يمنح الفرد في المؤسسة الاحترام والتقدير والحرية في الاختيار والحرية في أسلوب المشاركة الذي يرغبون في ممارسته**(Senge, 1990)**[14].

الذكاء الوجداني ونظرية التغيير المتقدمة

القادة العظام هم الذين يلمسون ويملكون قلوب تابعيهم ومرؤوسيهم فيفهمون حاجاتهم ويتلمسون مشاعرهم، وهذا هو الذي يمكّنهم من بناء علاقات وثيقة وعميقة تسمو على المصالح الشخصية والمصلحة الاقتصادية المتبادلة التي روج لها علماء الاقتصاد. وهذه العلاقات أصبحت تأخذ مجالا واسعا في أدبيات الإدارة بما يعرف بمفهوم الذكاء الوجداني أو العاطفي **(Emotional Intelligence) (Cooper, 1997; Goleman, 1995)**[15]، من خلال

هذا الذكاء الوجداني يتمكن القائد من رؤية الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه تلك الطاقات المتناغمة والمؤيدة للتغيير المنشود على أسس ديموقراطية وتمكينية **(Reason, 1998)** ومن أهم خصائص الذكاء الوجداني ما يأتي[16]:

- التعامل الايجابي مع الموظفين والعملاء والإنصات لهم وفهم احتياجاتهم ومشاعرهم
- تشجيع الموظفين على توليد أفكار جديدة من خلال العصف الذهني.
- خلق دافعية حقيقية وخلق مهارات القيادة والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين وحفزهم.
- خلق رؤية وبصيرة وقدرة على استلهام سيناريوهات مختلفة للمستقبل.
- إدارة ألازمات والكوارث حال وقوعها.

والذكاء الوجداني هو من أهم مقومات نظرية التغيير المتقدمة، والقادة من أصحاب نظرية التغيير المتقدمة يبعثون الإلهام بالآخرين من أجل إبراز أفضل ما لديهم وبذل قصارى جهودهم من أجل الوصول إلى مستويات عالية من المعنوية والرفعة والفضيلة. وقادة النظرية المتقدمة للتغيير يشجعون على الإبداع والتفكير الخلاق، متجاوزين الروتين والظروف الصعبة والقيود الواقعية والقوانين والتعليمات البيروقراطية. فأتباع هذه النظرية يعتقدون أن تغيير العالم الخارجي يجب أن يبدأ بتغيير النفس. وهذه النظرية تنطلق من منطلق هام جداً وهو منطلق المبادئ التي تؤثر في السلوك، ذلك السلوك الذي يخلق ويشكل المبادئ.

فلا يوجد أقوى من السلوك والتصرفات التي تحكمها القيم والمبادئ، فصاحبها من الصعب أن ينهار ويستسلم بينما الآخرون سرعان ما يستسلمون في أول لحظة اختبار صعبة، فلا توجد لديهم قوة المبدأ التي تخلق قوة دفع ذاتية في الإنسان الذي يستعد أن يموت في سبيل ذلك المبدأ. والتغيير الاجتماعي هو من أصعب أنواع التغيير؛ لأنه يحتاج إلى تغيير مصاحب في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد ولا يوجد أصعب من التغيير في الأعراف والتقاليد ونظم الحياة، فمثلا الوساطة والمحسوبية التي تنخر كالسوس في بعض المجتمعات في الدول النامية، مثل الدول العربية، تحتاج إلى مثل هذا النوع من التغيير الذي ينبغي أن يبدأ من خلال قادة نظرية التغيير المتقدمة.

نماذج عملية من نظرية التغيير المتقدمة

مرة أخرى قد يقول قائل بأن هذا الكلام قد يصلح التحدث به مع قادة أحزاب وقادة سياسيين ومصلحين اجتماعيين ولا يصلح مع قادة هم مديرون في مؤسسات ربحية أو مؤسسات عامة أو حتى مؤسسات اجتماعية فقد بينت دراسة كوين ورفاقه لعام 2000 وجود نماذج قامت بتطبيق الأفكار التي تكلمنا عنها في هذا الفصل بما يعرف بنظرية التغيير المتقدمة، وهذه النماذج تشمل جهات مختلفة مثل الأسرة، في العلاقة بين الأم وابنتها، وفي الجامعة في العلاقة بين الأستاذ الجامعي وطلابه، وفي مؤسسة ذات مستويات إدارية متعددة.

وسنعرض هنا لمثال واقعي من شركة صناعية كبيرة نقلا عن كوين ورفاقه (2004، ص.158).

> " في إحدى الشركات الكبيرة التي تنتمي لفورشن 500 في الولايات المتحدة الأمريكية، قام المدير التنفيذي للشركة بإحداث تغييرات جذرية عندما مرت الشركة بتوسع لتصبح شركه عالمية لها فروع في دول مختلفة من العالم. بعدها بدأت الشركة تواجه مشكلات كبيرة وبدأت مبيعاتها تتناقص وحصتها السوقية تتدهور. هذا وقد كانت الشركة تعاني من ترهل في هيكلها التنظيمي مع هيكل تنظيمي هرمي وجمود واضح في العلاقات الشخصية، وكانت أيضا عمليات الاتصال تتم باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل. فواجه المدير التنفيذي هذه المشكلات وجها لوجه واعترف بعجزه أمام هذه المشكلات".

يقول: "لقد أصبحت قوة القيادة عاجزة أمام هذه المشكلات وخاصة عندما أصبح حجم المؤسسة يكبر ويتعقّد. فقبل ذلك كان بالنسبة لي كل شيء في غاية الوضوح والمنطق، وقد كنت أعتقد بأن الأمور تسير بالشكل الصحيح، فكان لدي الرؤية الواضحة للأمور وقد كنت أعتقد أن بإمكاني أن أجعل الآخرين، بالسيطرة والقوة، يصنعون ما أطلبه منهم، ولكن بدأت الأمور تتجه بشكل عكسي. لم يكفِ ما كان لدي من إنتماء لهذه الشركة ولم يكفِ وجود خطط واضحة ولم يكفِ وضوح الاتجاه لدي. فكان الدرس الذي أدركته قبل فوات الأوان وهو أن علي واجباً بأن أجعل الآخرين ينخرطون في العملية وأن أجعل الآخرين يتمتعون بنفس الانتماء الذي أتمتع به أنا".

هذا الوعي والبحث عن المشكلة في الداخل أدى لحدوث تغييرات هامة وجوهرية في ثقافة المؤسسة. فما قام به المدير التنفيذي لهذه الشركة هو البحث والتحري في داخله عن عوامل ومشاكل وأخطاء ساهمت في تراجع المؤسسة، فأدرك أن التغيير يبدأ من داخله مباشرة، فبدأ يمارس مواجهة من نوع آخر وهي مواجهة مع الذات ولكن بأمانة وصدق مع الذات ومع الآخرين. وبدأ هذا المدير التنفيذي يرى بأم عينية القوة التي يمتلكها الإنسان من خلال الأمانة والصدق في الحوار مع الآخرين. وأخيرا بدأ بإحداث تغييرات جوهرية، لدرجة أن بعض المديرين قد بدأوا يتشجعون ويطرحون التساؤلات والشكوك أحيانا حول مبادرات المدير التنفيذي، ولكنه بدلا من أن يفعل ما كان يفعله سابقا في التعامل معهم عن طريق القمع أو تجاهل تساؤلاتهم، فقد أصبح يصغي لكل صغيرة وكبيرة ودعا ذات يوم ثلاثة محللين ماليين لأحد الاجتماعات السنوية بحضور 120 مديرا من مديري الشركة، وطلب منهم تقديم نقد موضوعي لواقع الشركة. وكانت النتائج مذهلة ومن النوع الكارثي. فقد ظهرت شدة الخلاف والصراع الموجود في الشركة بشكل واضح. وبدلا من أن يرد بشكل مباشر ويدعي حلولا سحرية لما تواجهه الشركة من مصاعب، فقد أعطاهم فرصة لمدة يومين لمناقشة الخلاف ومعرفة أسبابه. وكانت النتيجة ظهور نظام جديد بذهنية مختلفة وانتماء للمؤسسة بشكل أكبر. واستمر المدير التنفيذي في مشروعه الإصلاحي، لدرجة أنه أمرهم بأن يسائلوه حول ممارساته وسلوكياته الإدارية وغير الإدارية الخاصة بقرارات الشركة. ومع الانتقال من مرحلة إلى أخرى أصبحت الثقة تتجذّر بشكل كبير.

فالناس الذين يعملون في إطار النماذج التقليدية يظنون بأن التغيير يبدأ دائما من القمة إلى القاعدة. يأمر المدير، فيطاع ويرى التغيير فيجب أن يراه الآخرون بنفس الطريقة. المدير التنفيذي في هذه الحالة التي تم عرضها هنا كان قويا وصاحب حجة وقدرة على إقناع الآخرين، ولكنه اكتشف بنفسه أن هذه الخصائص لم تكن كافية بمفردها، واكتشف بأن التغيير في الظروف الصعبة وفي حالات عدم التأكد التي تواجهها الكثير من المؤسسات لا يكفيه الانتماء الذي يحمله هو، ولا تكفي القناعات التي يؤمن بها بعيدا عن انتماء وانخراط الآخرين في رؤيته. فكان الأسلوب المتبع لدى هذا المدير هو في استخدام نظرية غير تقليدية في التغيير، يبدأ من خلالها بتغيير نفسه من أجل تغيير الآخرين وذلك من خلال النظرية المتقدمة في التغيير.

يتوافر لقادة التغيير الحقيقيين التمكين الحقيقي عندما يبدأون من أنفسهم وعندما يغامرون بتبني أنماط سلوكية جديدة على أسس ومبادئ متينة وراسخة، فعندها فقط يتمكنون من التمرد على

المعيقات القائمة في المؤسسة. ودون ذلك سيبقى المدير رهن النظام القائم والمقيد بالعوائق التقليدية المختلفة اجتماعية وسياسية ونظمية.

إذن لا بد من التخلص من القيود وإحداث التغيير المنشود بناء على مبادئ قوية وانخراط الآخرين. بعدها يمكن أن يتوفر للقادة قوة تأثير غير تقليدية في استنهاض همم المرؤوسين وطاقاتهم الكامنة.

وهذه النظرية تلتقي مع مفهوم التمكين بصفته مفهوماً إدارياً غير تقليدي يقوم على تخلي المديرين عن نسبة من النفوذ الذي يتمتعون به من أجل مشاركة أفضل وأوسع في النهوض بالمنظمة وأفرادها إلى مستويات متقدمة من النمو والتقدم والازدهار. فالتمكين في حقيقته منهج يهدد الذهنية الإدارية التقليدية السلطوية التي ترى التمكين كأسلوب فني أو كموضة إدارية عابرة أو كمصطلح إداري جذاب. بهذا التفكير فإن التمكين لن يغير في المؤسسة شيئا، وسيكون عبئا بدلا من أن يكون عونا لها. وكما تقول **Spreitzer (1996)** أن المؤسسات لا تمنح موظفيها التمكين وإنما هم الذين يمنحونه لأنفسهم ويكتسبونه اكتسابا فقط من خلال مناخ تنظيمي مشجع يستنهض الطاقات الكامنة لدى الموظفين ويساعدهم على إبراز ما هو كامن لديهم من قدرات وخبرات تنسجم مع ما لديهم من القيم والثقافة التي تجد ما يناسبها من ثقافة و قيم في المؤسسة التي ينتمون إليها[17].

قيادة التغيير والتمكين

إن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال. فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. إن مؤسسات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية والاقتصادية والاجتماعية والزبائن وغيرها. والتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال هذه الأيام يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات؛ الأمر الذي يتطلب جهدا أكبر في عملية رصد هذه التغيرات والتكيف السريع معها[18].

تبين الدراسات وممارسات منظمات الأعمال أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة هذه التغيرات. أي أن الإدارة البيروقراطية أو المركزية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التغيرات السريعة. إذ لا بد من مشاركة جميع وحدات ومجموعات العمل في مساعدة المنظمة في مواجهتها للمتغيرات المحيطة بها. ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لا بد من أن

يكون هنالك تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم، حتى يتمكنوا من تطوير المنظمة في الأبعاد الأخرى التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية وأداء المنظمة بشكل عام.

إن تطوير التكنولوجيا وتطوير كفاءة المنظمة وتنميتها وتوسعها وتحقيق أرباحها وحصص مناسبة للمساهمين لا يأتي إلا من خلال الاستثمار في شيء واحد وهو الإنسان. والتطوير وتنمية المنظمة بناء على ما سبق تحتاج إلى جهود متكاملة ومتعاونة ومتناسقة من الجميع. ولا يغيب عن البال أن التغيير قد يواجه مقاومة من قبل المرؤوسين إذا لم تعمل الإدارة على إدارة التغيير بشكل صحيح. وإدارة التغيير تقتضي التنبؤ بوجود مقاومة للتغيير لا بد من إدارة تلك المقاومة بشكل فاعل وصحيح.

إعادة اختراع القيادة والتمكين[19]

حتى يتسنى لبرامج التدريب أن تنجح وتسير في الاتجاه الصحيح، فلا بد من قيادة تعمل على إنجاح هذه البرامج وتمكنها من تطوير المنظمة والنهوض بها لمستويات أفضل. وإن فشل الكثير من برامج التمكين يعود لعدم قناعة القيادة وعدم تمثلها لما تنادي به، أي عدم وجود النية المتأصلة في القيادة للتغيير فيقال بأنه عندما تنوي القيادة التغيير فإن التغيير حتما سيحصل وعندما تفتقد النية فإن التغيير سيراوح مكانه.

ومع اتجاه الإدارة الحديثة كما يؤكد **Bennis and Townsend (1995)** إلى تصغير المؤسسات والحد من المستويات الإدارية، أصبح لزاما إعادة صياغة القيادة الإدارية لكي تتلاءم مع الواقع الجديد. لم تعد القيادة المسيطرة والبيروقراطية صالحة في الوقت الحاضر. فنعيش اليوم في عالم تُغيّر فيه التكنولوجيا أساليب التفكير، وتتداخل فيه المصالح والمتناقضات لتنقل الإنسان إلى عالم مختلف عن الماضي.

فمن يريد أن يتميز في عالم اليوم يجب أن يمارس قيادة من نوع آخر، قيادة شغلها الشاغل هو في بناء مؤسسة برأس مال فكري بدلا من رأس المال المادي فحسب. قيادة تقود عمليات الابتكار وتخلق المناخ المناسب للابتكار والتميز في الأداء. فقد وقفت كل الأساليب القهرية والقسرية عاجزة عن دفع العاملين في المؤسسات إلى الابتكار. ولن يحدث الابتكار والإبداع إلا من خلال التمكين وحرية التصرف وحرية التفكير والإبداع. وكلما تضاعف رأس المال الفكري في المنظمة أصبحت بحاجة أكبر إلى قادة بأنماط قيادية جديدة تدفع إلى نسيج المنظمة

بحرية أكبر وتركز بشكل أكبر على المصلحة العامة. هذا وقد أثبتت آليات السوق والمتغيرات السياسية العالمية الأخيرة بأن حرية العمل وحرية الإدارة هي الطريق الوحيد للنمو **(Bennis and Townsend (1995)**.

والتوجه نحو الزبائن **(Customer Orientation)** وتقديم خدمات متميزة لهم وتحقيق الميزة التنافسية لا يتحقق إلا من خلال سوق داخلية حرة **(Free Internal Market)** وذلك عندما يقوم القائد بدوره الفاعل بتحفيز المرؤوسين وإلهامهم نحو تقديم أفضل ما لديهم برضا داخلي وانتماء ذاتي، لتحقيق مصالح المؤسسة والزبائن والمساهمين والشركاء جميعهم.

إن ثقة المرؤوسين ببرامج التمكين التي تدّعيها القيادة، تتوقف على مدى صدق القادة في تطبيق هذه البرامج بشكل جوهري وصدق القادة يعتمد بالدرجة **(Argyris, 1998)**[20] الأولى على مدى انخراطهم في الخطوط الأمامية واحتكاكهم المستمر مع العاملين على خطوط الإنتاج أو العمليات أو خطوط المواجهة مع الزبائن. ويتسبب القادة في فشل منظماتهم؛ لأنهم يتكلمون أكثر مما يفعلون، ويحكمون السيطرة على الموظفين ويمنعونهم من المخاطرة. وقد كان المدير التنفيذي لشركة **IBM** الأسبق **Tomas Watson** قائدا ناجحا بسبب مواجهته للمخاطرة وعدم تجنبها. فقد صرح ذات يوم قائلا " مشكلتنا الحقيقية تكمن في أنه ليس بيننا عدد كافٍ من العاملين الذين يجرؤون على مواجهة وارتكاب الأخطاء.

ويذكر **Peter F. Drucker** عالم الإدارة المعروف أنّ "مدرس التاريخ الذي درسه في المدرسة طلب من جميع الطلاب قراءة بعض ما كان يكتب حول الحرب العالمية الأولى. وكان ذلك المدرس قد شهد الحرب وجرح فيها. وقد أشار بعض الطلاب بعد قراءاتهم عن الحرب العالمية الأولى بعدم كفاءة القيادات التي خاضت تلك الحرب. فما كان من المعلم إلا أن صرخ بصوت عال: أتدرون ما هو السبب؟ لأنه لم يقتل عدد كاف من الجنرالات في تلك الحرب. فقد أكتفوا في البقاء في الصفوف الخلفية، وتركونا نموت"[21].

فالقادة الحقيقيون هم الذين يفعلون أكثر مما يتكلمون، لأن صوت الأفعال أقوى من صوت الكلمات، ولكن بنفس الوقت هم الذين يفوضون ويمكنون مرؤوسيهم ويثقون بهم.

الخلاصة

إن للقيادة دوراً هاماً في مواجهة التحديات وفي إحداث التنمية المستديمة في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات. إن لدى القيادة القرار وإمكانية تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع، من

أجل التغيير والتطوير وتتبني برامج إدارية حديثة ومعاصرة مثل التمكين في الإدارة المعاصرة. ولا بد أن يتوافر للقيادة الرؤية الحقيقية، التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.

والرؤية تعني رؤية القائد للنتائج وعدم غياب النتائج عن تفكيره وتدبيره، ولا بد هنا من ترجمة الرؤية إلى واقع لأن هذه الترجمة تولد الثقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بدورها تنشئ قوة وطاقة وإيماناً بإمكانية القيام بنتائج مبهرة. إلا أن ترجمة الرؤية تحتاج من القائد صبرا وجهدا متواصلين في نقل وتوصيل رؤيته للمرؤوسين من خلال الحوار المتبادل ومن خلال اللقاءات الهادئة والنشرات الدورية واستثمار مختلف المناسبات لغرس تلك الرؤية في عقول وقلوب المرؤوسين.

مراجع وهوامش الفصل

[1] Schermerhorn, J (2002), *Management*, 7th ed. John Willey.

[2] Kanter, R (1979) Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review*, (July-August), pp. 65-75.

[3] Schermerhorn, ***Op cit***.

[4] DePree, Max (1989), An Old Pro's Wisdom: It Begins with Belief in people, *New York Times*, September, 10, p. F2.

[5] Kouzes, J., and Posner, B (1988), The Leadership Challenge , *Success*, April, p. 68

[6] Harvey, D and Brown, D, (2001), An Experiential Approach to Organization Development, Sixth edition, Prentice-Hall.

[7] Covey R. Stephen, 8th Habit: from effectiveness to greatness, Free Press, November 2004.

[8] Maslow, A. (1970), Motivation and Personality, 2nd ed. New York: Harper and Rpw.

[9] Quinn, R., Spreitzer, G. and Brown, M (2000), Changing Others Through Changing Ourselves: the Transformation of Human Systems, Journal of Management Inquiry, Vol.9 (2), 147-164.

[10] Quinn, R., Spreitzer, G. and Brown, M, Changing Others through Changing Ourselves, (2000), ***Op cit***.

[11] Argyris, C, ***Op cit***.

[12] Argyris, C. (1991, May-June). Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review, pp. 99-109.

[13] McGreoger, D. (1960), The Human Side of The Enterprise, New York: McGraw-Hill Co.

[14] Senge, P (1990) *The Fifth Discipline*, London: Random House

[15] Cooper, R. K. (1997). Executive IQ: *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York: Penguin Putnam., and Goldman D. (1995). Emotional Intelligence. New York: Bantam

[16] Reason, P. (1998) Political, Epistemological, Ecological, and Spiritual Dimensions of Participation. Working paper, University of Bath.

[17] Spreitzer, G.M. (1996), Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment, *Academy of Management Journal*, 39 (2), 483-504.

[18] Kouzes, J., and Posner, B (1988), The Leadership Challenge , *Success*, April, p. 68

[19] Bennis, W. and Townsend, R. (1995) Reinventing Leadership, William Morrow, NY. USA.

[20] Argyris, C, ***Op cit***

[21] Drucker, peter, (1999) Management Challenges for the 21st century, Harper Collins.

الفصل العاشر

واقع التمكين في البيئة العربية والثقافة الإسلامية

مقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات متعددة، كما تشهد الدول العربية أيضا تحولات وتغيرات ومنعطفات سياسية وثقافية واجتماعية عبر قرن من الزمان، وقد زادت وتيرة هذه التغيرات بشكل ملحوظ، على جسر الألفية الثالثة، وما واكبها من صراعات سياسية وعسكرية وثقافية، تعصف في المنطقة العربية بشكل واضح وخطير.

هذا، وينطوي عن الطبيعة البشرية بشكل عام تعقيدات كبيرة، وتنوع في التجارب، واختلاف وديناميكية واضحة في بيئة المؤسسات، والدول، مما يصعب معه وضع افتراضات محددة لسبر أغوار تلك الطبيعة البشرية (**Ali 1989**). وتزداد القدرة على التنبؤ ووضوح الرؤية صعوبة في العالم العربي، كما يؤكد بروفيسور عباس علي في كتاباته التحليلية الهامة في هذا الإطار، حيث يؤكد عبر أكثر من عقدين في كتاباته، بأن الثابت الوحيد في منطقتنا هو ***التغير.*** فمنطقتنا العربية غنية بالموارد كما أنها منطقة جذب للصراع العالمي أكثر من أي دولة أو منطقة أخرى في العالم[1].

تشهد المنطقة العربية في الوقت الراهن تحولات اقتصادية واجتماعية وسياسية، إضافة لرياح العولمة، التي تهب على المنطقة، بخيرها وشرها. إن لهذه التحولات تأثيرا واضحا على الممارسات الإدارية في واقع المؤسسات الاقتصادية في العالم العربي والإسلامي. فمن أهم هذه التأثيرات والتغيرات تلك التحولات المتسارعة نحو العولمة والخصخصة والإقبال على البرامج الدولية المتعلقة بتحرير التجارة، وفتح الأسواق، ورفع القيود المحلية، وتقريب المسافات من خلال التكنولوجيا، والثورة المعلوماتية والرقمية، وثورة الاتصال، ومن خلال ما توافره شبكة المعلومات العالمية، والفضائيات من تحويل العالم إلى قرية عالمية صغيرة، لا بل إلى شاشة حاسب أو تلفاز من خلال مشاهدة ما يجري والإطلاع على ما يحدث والاتصال بالآخرين بسرعة هائلة وربما بتكلفة قليلة[2].

هذه الصراعات والتحولات والتغيرات بلا شك تؤثر وستؤثر مع مرور الزمن على عنصر هام وحيوي في المجتمع العربي والإسلامي، وهذا العنصر هو الثقافة العربية والإسلامية.

التمكين في التاريخ الإسلامي

لم يرد مصطلح التمكين في الثقافة العربية الإسلامية سوى من مصدر واحد، وهو القرآن الكريم، فقد ذكرت كلمة التمكين في القرآن الكريم في أكثر من موقع، وفي عدة مناسبات، وخاصة في سورة الحج حيث يقول تعالى: (الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الأُمُورِ) [الآية:41] وفي سورة يوسف عليه السلام حيث يقول تعالى: (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) [الآية: 56] (وَلأَجْرُ الآخِرَةِ خَيْرٌ لِلَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ) [الآية: 57]

طرحْ مفهوم التمكين هنا في القرآن قد يختلف، من حيث طبيعة التمكين، فهنا نرى بأن التمكين رباني، أي أن الله سبحانه وتعالى يمنح التمكين لأنبيائه وللصالحين من عباده، من خلال تمسكهم بالدعوة وتبليغ رسالته للناس فيمنحهم تمكيناً من عنده سبحانه وتعالى حماية لتلك الدعوة، ومساندة لتلك الرسالة، وتكريماً لرسله وأنبياءه. ولكن الاستشهاد بهذا المصطلح في سياق هذا الكتاب، هو من حيث الجوانب التي تتشابه فيها المعاني مع اختلاف وجه الشبه بين تمكين الله سبحانه وتعالى لرسله، وتمكين الإنسان للآخر في حياة البشر. ففي سورة يوسف عليه السلام يبين لنا القران الكريم أهمية التمكين ومقوماته (راجع مقومات التمكين كما وردت في الفصل الثاني) التي تتمثل هنا **بثقة** الملك وامتلاك سيدنا يوسف لأسباب **العلم والمعرفة**، وموهبته في تفسير الأحلام، ومن خلال **المعلومات وتدفقها** بين الملك وسيدنا يوسف عليه السلام بواسطة بعض الناس الذين أبلغوا الملك عن قدرة سيدنا يوسف عليه السلام على تفسير الأحلام، وأخيراً **الجوائز العظيمة** التي مُنحت لسيدنا يوسف في الدنيا والآخرة، والتي ساهمت أيضاً في رفعته، وتمكينه، ومكانته العظيمة في الدنيا والآخرة .

ومما يثير الدهشة انقطاع الكتابة حول هذا الموضوع حتى عصرنا الحديث وخاصة بعد الثمانينات من القرن العشرين، ومما يثير الدهشة أكثر من ذلك هو وجود هذه الدراسات والكتابات حول التمكين في البيئة الغربية وخلو بيئتنا العربية والإسلامية من الكتابة في هذا الموضوع ذي الجذور القرآنية منذ أكثر من (1400) عام خلت.

التمكين في العالم العربي3

يؤكد القريوتي على تزايد الاهتمام في الدول النامية بتحسين كفاية الإدارة لتحقيق أهداف تنموية طموحة، ومن هنا يحاول المعنيون بمواضيع التنمية الإدارية، التعرف إلى مختلف

العوامل التي من شأنها أن تساهم ببلوغ هذا الهدف. كما يؤكد القريوتي من خلال دراسته التي شملت 332 مديرا من مؤسسات مختلفة على عدم قدرة كثير من المنظمات على اختلاف مسمياتها على الوصول بالعاملين إلى تطبيق مفهوم التمكين. ومن أهم الأسباب التي تعيق تطبيق هذا المفهوم حسب هذه الدراسات هو في أساليب الإشراف والإدارة التقليدية البيروقراطية، ومحاولة تطبيق التعليمات والقوانين بشكل حرفي دون التفكير في منح الثقة للمرؤوسين فكثيرا ما تسمع من المديرين قولهم:" أنا أعلم بأن هذا الأمر أو الرأي هو الصحيح ولكن لا يمكنني مخالفة التعليمات، أو التعليمات تنص على كذا وكذا، وهذا مخالف للتعليمات، على الرغم من أنه صحيح. وبما أنه مخالف للتعليمات، فالتعليمات هي الأصح". هذه اللغة في الإدارة العربية شائعة، وتتردد في كل وقت وهي اللغة الشائعة والمسيطرة في كثير من المنظمات سواء أكان ذلك في القطاع العام أم في منظمات الأعمال (القريوتي، 2004).

ففي منظمات الدول الغربية، نجد أن الاهتمام منذ زمن بعيد قد بدأ يظهر في منح العاملين نوعا من التمكن، والتمكين من خلال برامج مختلفة، مثل برامج المشاركة، وتقديم الاقتراحات، والإدارة بالأهداف **(Management by Objectives)** ، ودوائر الجودة **(Quality Circles)** ، وتدرج الأمر حتى وصل إلى موضوع التمكين إلى ما هو عليه، كما تم الإشارة إليه في فصول أخرى من هذا الكتاب.

طرح هذا الموضوع، أي موضوع التمكين، قد يساهم في تكريس أهمية التمكين والقيام بدراسات ممتدة ومتصلة لمعرفة أبعاده المختلفة، مما قد يساهم في تحسين مستويات الأداء، الأمر الذي قد يساهم في تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين في مختلف مستويات المنظمة.

وقد توصلت الدراسة التي قام بها القريوتي إلى وجود اتجاه سلبي في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، ويدلل على ذلك عدم وجود معززات من قبل المديرين لتمكين العاملين. وبينت الدراسة أيضا أهمية التعليم في التمكين، أي أن الأفراد الأكثر تعليما يهمهم التمكين بمستويات أكثر لأنهم يشعرون بأهمية أكبر للأدوار التي يقومون بها من الأفراد غير المتعلمين. ويوصي الباحث، القريوتي، في دراسته بزيادة الاهتمام بتوفير الظروف المناسبة للتمكين، من خلال إيلاء هذا الموضوع الأهمية اللازمة، من خلال برامج التطوير الإداري، وتنمية المنظمات في القطاع العام وفي القطاع الخاص.

كما أكدت دراسة القريوتي أهمية اعتماد المؤهلات العلمية المناسبة بصفتها متطلبات ينبغي توافرها فيمن يتم تعيينهم في وظائف إدارية، وتأهيل المديرين والموظفين الحاليين، وذلك

للعلاقة الواضحة بين العوامل المعززة للشعور بالتمكن ومستوى التأهيل العلمي، إضافة إلى تأكيد الباحث على أهمية إجراء دراسات تتناول بشكل واضح العلاقة بين إنتاجية الموظف، والتمكين أو دراسة العلاقة بين التمكين، والإبداع.

إن نقص الوعي في موضوع التمكين في البلاد العربية قد يعود لأسباب مختلفة، منها: عدم جدية الأنظمة السائدة في تطبيق مفهوم التمكين على المستوى العام للأنظمة العربية، فالعلاقة بين الشعوب والحكومات تقوم على الشك وعدم الثقة بدلا من الحكم الرشيد أو الحكمانية الحقة (الكايد،2003). لا يستطيع المواطن العربي أن يقر ويقتنع بأن الدولة العربية هي دولة القانون التي يتساوى أمامه مواطنوها، أو أنها الدولة التي تسودها المساواة الاجتماعية وتوفّر الفرص المتساوية لجميع مواطنيها وتوسع خياراتهم وتفتح آفاقهم وتمنحهم فرص للتنمية والتطوير.

فالتمكين في الدول المتقدمة ربما هو نهج بدأت مقدماته وبوادره في العلاقة بين الدول وشعوبها، فلم يكن مستهجنا أن ينعكس ذلك على المؤسسات المدنية والعامة والخاصة وجميع المؤسسات الاجتماعية في أشكال من التمكين وحرية الاختيار. أما في دولنا العربية فنجد عدم ثقة في مبادرات التمكين حتى لو وجدت، بسبب عدم وجود مقدمات حقيقية وبوادر سابقة للاستناد عليها. فالدولة الديمقراطية في بلادنا أصبحت حتمية وملحة أكثر من أي وقت سبق نتيجة للتحولات العالمية والتغيرات المختلفة التي تتطلب من حكوماتنا ممارسة الشفافية والمحاسبة والمشاركة والثقة في الشعوب، من أجل أن تنطلق عمليات التنمية والتطوير وتنطلق مؤسسات المجتمع المدني، والمنظمات الخاصة والعامة في الاستفادة من تجارب الحكومات ومحاولة محاكاتها في تفعيل دور المشاركة وحرية الرأي والتفكير وتقديم رؤى إبداعية خلاقة في طريق التنمية والتقدم.

كما يؤكد الكايد (2003)[4] ثانية على ضعف مستوى المشاركة السياسية الشعبية في الوطن العربي، مع تفاوت في حجم المشاركة السياسية من دولة عربية إلى دولة أخرى، فبينما تجرى انتخابات للمجالس التشريعية، أو البرلمانية في بعض الدول، لا توجد أي مشاركة ديمقراطية في دول أخرى، فيما تمارس دول عربية درجة أكبر من الحرية في التعبير ووجود تعددية سياسية. وعلى الرغم من توافر هذه الحرية، إلا أنها أقل منها في دول أمريكا اللاتينية، وشرق وجنوب شرق أسيا وكثير من دول جنوب صحراء أفريقيا حيث يتقلص دور الأنظمة المركزية فيها لحساب المستويات المحلية (الكايد، 217).

وكثيرا ما تلجأ بعض الدول العربية إلى فرض حالة الطوارئ التي تحد من ممارسة المواطن لحقوقه السياسية، الأمر الذي يجعل المواطنون لا يثقون في مبادرات الدول التي تنادي بالحرية المدنية والمشاركة السياسية[5].

كما يعاني المواطن في بعض الدول العربية من تحديات أساسية وظروف حياتية ومعيشية قاسية بسبب الفقر والبطالة التي تتراوح بين 15–25% من حجم القوى العاملة وهذه المشاكل بطبيعة الحال لها أثار كبيرة على قدرة المواطن العربي على المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فضلاً عن المشاركة في الحياة السياسية والعملية الديموقراطية[6].

هذه الحالة العامة على مستوى ممارسات الدول والحكومات وضعف الثقة بين الحكومات والشعوب وبالعكس، تساهم في خلق ثقافة اليأس والإحباط التي قد تنتقل عدواها إلى كافة الأنظمة على مبدأ نظرية النظم التي تنظر إلى العلاقة بين النظام الفرعي والنظام الكلي حيث إن النظام الفرعي (مؤسسات الدولة والمؤسسات الخاصة مثلا) جزء لا يتجزأ من النظام الكلي (الدولة في سياساتها وممارساتها وقوانينها). فالدول الديموقراطية قد تنتج مؤسسات ديموقراطية والدول البيروقراطية أو الديكتاتورية قد تنتج مؤسسات بيروقراطية أو ديكتاتورية.

التنمية البشرية في العالم العربي

تشير تقارير التنمية البشري التي تصدر عن الأمم المتحدة بضعف الأداء الاقتصادي لعموم أقطار الوطن العربي وقد انعكس هذا الأداء على الجوانب الاقتصادية الأخرى المرتبطة بالتنمية البشرية مثل معدل النمو السنوي الذي لا يتناسب مع الزيادة السكانية، مما أدي إلى تراجع حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي. يضاف إلى ذلك التراجع في معدل الاستثمار وزيادة الدّيْن الخارجي بمعدل أعلى من معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي، مما أدى إلى ارتفاع معدل التضخم وزيادة في حجم البطالة الفعلي. لقد بلغ الناتج المحلي الإجمالي لكل البلدان العربية في عام 1999 ما مقداره 531 بليون دولار أمريكي أي أقل من دخل دولة أوروبية واحدة مثل أسبانيا والبالغ ناتجها المحلي الإجمالي 595 بليون دولار أمريكي.

والعالم العربي يعاني في مجمله من ضعف إنتاجية رأس المال المادي المصحوب بمعدل نمو منخفض نسبيا، كما يشكل انخفاض إنتاجية الفرد في العالم العربي تحديا خطيرا للمنطقة.ويمثل تغير الإنتاجية عبر الزمن مقياساً أكثر تعبيراً من مقياس الإنتاجية نفسه،على سبيل المثال، فقد كان نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في مصر عام 1962 نحو

2500 دولار أي خمسة أضعاف مثيله في كوريا الجنوبية الذي بلغ نحو 480 دولاراً في العام نفسه. وبعد أربعة عقود انقلب الحال ليصبح نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي في كوريا الجنوبية 8910 دولارات وفي مصر 1490 دولاراً في عام 2000[7].

وهناك ثلاثة تحديات أساسية تواجه الدول العربية وهي:

نقص الحرية

دلت عدد من المؤشرات التي تقيس مظاهر متنوعة للعملية السياسية والحريات المدنية والحقوق السياسية واستقلال الإعلام على أن الناس في المنطقة العربية، كانوا الأقل استمتاعا بالحرية على الصعيد العالمي في تسعينيات الألفية الأخيرة، وفي المرتبة الأخيرة، لجميع مناطق العالم على أساس حرية التمثيل والمساءلة.

وما زالت المشاركة السياسية في المنطقة العربية دون المستوى المتحقق في جميع مناطق العالم، على الرغم من الإنجازات المتحققة في بعض البلدان العربية، في ربع القرن الأخير، أما مقياس التمتع بالحرية فيتحدد بتوافر خمس "حريات وسائلية" هي: الحريات السياسية، التسهيلات الاقتصادية، الفرص الاجتماعية، ضمانات الشفافية، الأمن الاجتماعي (توفير شبكات الأمن الاجتماعي المناسبة للمجموعات الضعيفة في المجتمع)[8].

مشكلة تمكين المر أه

أكد تقرير التنميةالبشرية لعام 2000 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن النساء يشغلن ما نسبته 3،5% من جميع المقاعد البرلمانية في البلدان العربية مقابل 4،2% في شرق آسيا (دون الصين) و 8،4% في أفريقيا و 12،7% في جنوب شرق آسيا والمحيط الهادي و 12،9% في بلدان أمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي و 21،2% في الصين وشرق آسيا وهذا يبين بشكل لا يحتمل الشك تدنياً واضحاً في مشاركة المرأة العربية في المساهمة في التنمية السياسية والاجتماعية، على الرغم من أنها تشكل نصف المجتمع، ولا تتنافى مشاركتها مع قيم ومبادئ المجتمع، فقد كانت السيدة عائشة زوجة النبي صلى الله عليه وسلم، من أكبر المشاركات رضي الله عنها في رواية الحديث ونقله للمسلمين، عن الرسول صلى الله عليه وسلم ،وهنالك مشاركات لنساء عربيات ومسلمات عبر التاريخ الإسلامي (لا يتسع المجال للحديث عنها) شاركن في التنمية المجتمعية والسياسية والاقتصادية[9].

وقد أكد القريوتي في بحثه الميداني أهمية مشاركة المرأة وتوفير فرص أكبر لمشـــاركتها فـــي الوظائف القيادية، حيث إنه لم يجد علاقة بين الجنس وبين التمكين، أي لا يوجــد مـــا يعيــق مشاركة المرأة واختلاف قدراتها في المشاركة والتمكين عن الرجل. ويؤكد انـــه لـــيس هنـــاك أساس علمي أو أخلاقي لاستمرار تحجيم المرأة ومنعها من تقلد مناصب قياديـــة أو إداريـــة أو على الأقل حرمانها من المشاركة في حرية التصرف والمشاركة في الرأي واتخاذ القرار.

وفي عدد من البلدان العربية تعاني النساء أيضاً من عدم المساواة في حقوقهن الوطنية وفي الحقوق القانونية. وفي بعض البلدان العربية التي يوجد فيها مجالس وطنية منتخبة ما زالت المرأة تُحرم من الحق في الترشيح والانتخاب. وما زالت واحدة من كل امرأتين عربيتين لا تعرف القراءة أو الكتابة، فيعاني المجتمع بأكمله من تجميد نصف طاقاته المنتجة.

نقص المعرفـة

التحدي الثالث، بعد تحديات نقص الحرية، والتحديات التي تواجه المرأة، تأتي مشكلة نقص المعرفة ضمن تلك التحديات الخطيرة في وجه التنمية البشرية وتحرير الإنسان العربي من القيود والحدود. تحدٍ خطير آخر تواجهه البلاد العربية، وهي فجوة المعرفة التي تستلزم وضع استراتيجيات سليمة لتحقيق التكامل بين استيعاب المعرفة واكتسابها ونشرها. كما يلزم إيجاد صلات واضحة تربط المبدعين والباحثين ومحللي السياسات مع المنتجين أو صانعي القرارات

وعلى الرغم من أن العالم العربي ينفق على التعليم نسبة من الناتج المحلي الإجمالي أعلى مما تنفقه أي منطقة أخرى في العالم النامي، وارتفاع الأنفاق على التعليم بنسبة 50 **%**بين عامي 1980 ــ 1995، ظلت هناك أمور يتعين الاهتمام بها. فمن أهم القضايا في التعليم، النوعية والكيفية، التي تتطلب من أصحاب القرار في العالم العربي وضعها ضمن أهم الأوليات ذات العلاقة في البرامج التنموية. وتجدر الإشارة إلى دراسة شملت 132 بلدا خلصت إلى إن رأس المال البشري والاجتماعي يساهم بما لا يقل عن 64% من أداء النمو، أما رأس المال المادي ــ آلات ومبان وبنى أساسية ــ فنسبته 16%، في حين يساهم رأس المال الطبيعي بالنسبة المتبقية أي في حدود**20%** [10]

البحث والتطوير في أرقام

لقد اتسعت الفجوة بين البلدان العربية والعالم المتقدم، وازدادت هجرة العقول العربية إلى الخارج، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بالعقول العربية المهاجرة والنظر في أسباب وجودها

ونجاحها بالخارج، وتوفير الإمكانيات اللازمة لاستقطاب هذه العقول حتى تتمكن الدول العربية من اللحاق بركب التقدم والتنمية والرفاه، لشعوبها.

أما في مجال الإنفاق على البحث العلمي، فما تزال نسبة الإنفاق تشكل مؤشراً جلياً على أن البحث العلمي لا يشكل الأولوية التي يشكلها البحث العلمي في الدول المتقدمة والدول الصناعية، من الاهتمام والرعاية.

فمثلا، تنفق دولة الإمارات على البحث العلمي: 0،6% والكويت: 0.2% والأردن: 0.3% وتونس: 0.3% وسورية: 0.2% ومصر: 0.2% وإذا نظرنا إلى بعض الدول المتقدمة نجد فارقاً واضحا عن الدول العربية في مجال الإنفاق على البحث العلمي

فتقرير التنمية البشرية لعام 2003 [11] يشير إلى أن الدول المتطورة تنفق 4.2% من ناتجها القومي الإجمالي على البحث العلمي، وتنفق دولة إسرائيل 3.0% من ناتجها القومي الإجمالي على البحث العلمي. ولكن بالمقابل تنفق الدول العربية 0.2% من الناتج القومي الإجمالي على البحوث العلمية. كما تبين الدراسات أنّ مساهمة العالم العربي في المعرفة أقل بنسبة 40% مما تساهم به دولة إسرائيل في إنتاج المعرفة والمشاركة بها[12].

وتنفق الدول العربية مجتمعة على البحث العلمي، فقط ما قيمته 0.15% مــن النــاتج المحلــي فيما يصل المعدل العالمي إلى 1.4%. وتذكر تقارير التنمية البشــرية أن المســلمين يشــكلون 20% من سكان العالم ، ومع ذلك، فنسبة العلماء من المسلمين لا تتجاوز 1%.

ومن المؤسف حقاً عدم وصول أي جامعة من جامعات الدول العربية ضمن تصــنيف جامعــة **Tong** "لأعلى 500 جامعة في العالم" فيما أوصلت إسرائيل 7 مــن جامعاتهــا أو معاهــدها ضمن ذلك التصنيف ولم تقم بهذا التصنيف دولة متحيزة فقد قامت بــه جامعــة تونــق فــي شانجهاي في الصين[13]

إن حوالي واحد من كل أربعة أفراد بالغين في العالم العربــي لا يمكــنهم القــراءة والكتابــة، والمرأه هي من أكبر المتضررين في هذا الموضوع، حيث أنّ 50% من النســاء فــي العــالم العربي، هنّ أميات. وخلال القرن العشرون أقل من 10،000 كتــاب تمــت ترجمتهــا إلــى العربية. وأقل من 6% من العرب يستخدمون الإنترنت وأقل من 1.2% لــديهم قــدرة علــى استخدام الكمبيوتر. أما هجرة العقول فهي الأسوأ، حيث أنّ حوالي 25% من الخريجين الجــدد في الهندسة والعلوم والطب يهاجرون بلادهم العربية في كل عام. ويستطرد تقرير التنمية لعــام 2003 مبيناً: يحتاج المواطن العربي بالمعدل إلى 140 عاماً لكي يتمكن من مضاعفة دخلــه أو

دخلها، وهذا الرقم قد يصل في دول أخرى إلى أقل من 10 أعوام لفعل الشيء ذاتـــه. وواحـــد بين 5 من العرب يعيشون على أقل من دولارين في اليوم

واليوم، أوروبا تمتلك 10 أضعاف رقم الكتب لكل نسمة مقارنة مع الشرق الأوسط، وعدد الكتب التي ترجمت إلى العربية خلال ألف عام مضت تساوي تقريبا عدد الكتب التي ترجمت إلى اللغة الأسبانية في عام واحد.

المسؤولية في تردي مستويات التنمية البشرية في العالم العربي

إن استراتيجية البحث العلمي في العالم العربي غير واضحة أو محددة، فليس صحيحاً تحميل الجامعات وبعض المراكز البحثية مسؤولية إخفاق البحث العلمي وضآلة النتاج العلمي بشكل عام، فالإبداع العلمي هو حصيلة النشاط المؤسسي في بيئة علمية صحيحة، وهذه البيئة لا تنحصر في الجامعة أو مراكز البحث فحسب، بل تشمل النظام الثقافي والمعرفي الاجتماعي بشكل عام. ومعوقات التنمية في المجتمع العربي عديدة ، ومن أهم هذه المعوقات: عدم وجود استراتيجية تنمية بشرية متكاملة. ومحور التنمية يجب ألا يعني فقط النمو في معدلات الناتج المحلي الإجمالي أو التوازن الكافي في ميزان المدفوعات فحسب، ولكن يجب أن يعني أيضاً القضاء على الفقر والبؤس وامتهان الكرامة المقترن بذلك، وينبغي أن تتاح للجميع فرص العمالة، وان يكون للجميع نصيب في عائدات الرخاء الاقتصادي. والعقبات الرئيسية للتنمية البشرية، تتمثل في الفساد الإداري وضيق الهامش الديموقراطي فبالإضافة إلى التكاليف والخسائر المادية الكبيرة الناجمة عن الفساد وتعطيل فرص التنمية الاقتصادية، فإن الفساد يقتل روح المبادرة والتنافس العلمي الشريف ويحبط رغبة الإفراد في الترقي وفي تحصيل العلم والمعرفة، وهو في الوقت نفسه يشوه قيم الثقافة الوطنية المجتمعية، ويولد بالتالي أفراداً ضعفاء، لا منتمين، وغير قادرين على النهوض بأعباء المشروع التنموي والثقافي، وهم غير قادرين في نفس الوقت على مواجهة التحدي الذي تفرضه العولمة الجارية وتحديات بناء القدرات الذاتية[14].

لا شيء يعبر عن هذا المفهوم أكثر من الجملة التي وردت في النص الإنكليزي لتقرير التنمية البشرية واصفاً العالم العربي بأن: "**غناه يفوق مستوى تطوره**" (**Richer than it is Developed**)، خلافا للحال في التطور والتنمية في كل أنحاء العالم. لكن عن أي غنى

نتحدث؟ الناتج المحلي الإجمالي للدول العربية مجتمعة عام 1999 بما فيها بلدان النفط كان531 مليار دولاراً أميريكياً، أقل من 595 مليارا دولار لإسبانيا، ؟!

الثقافة العربية ومفهوم التمكين

يصف الرشيد[15] (2004) الثقافة على أنها نظام له دلالاته وانعكاساته على سلوك أفراد المجتمع، والثقافة تعد مرجعية في تفسير السلوك وينظر على أنها أسلوب حياة ومنهج للتفكير وهي برمجة ذهنية لأفراد المجتمع أو المنظمات ومميزة لهم عن غيرهم من المجتمعات الأخرى. وهناك الثقافة الأساسية **(Core Culture)** والثقافة الثانوية. وهذا غير واضح عند الكثير ومن المهم الفصل بين النوعين وعدم الخلط بين الثقافة الأساسية والثقافة الثانوية[16].

1. الثقافة الأساسية: هي المبادئ العامة والقيم والأخلاق الراسخة التي لا تتغير مع الزمن مثل ثقافة المجتمع التي قد تنبثق من الدين والقيم والعادات والتقاليد.
2. الثقافة الثانوية: هي التي قد تتغير ولا مانع من تغييرها ما دام تغييرها يخدم الثقافة الأساسية

ولا يمكننا الفصل بين الثقافة والإدارة في منظمات الأعمال، كما ترتبط الثقافة بالدراسات الإدارية والتنظيمية. وقد ظهرت اليابان دولةً صناعية تكنولوجية منافسة للغرب تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة وملائمة. فالثقافة وعاء للقيم والعادات والتقاليد والأعراف ثبت من خلال الدراسات بأن لها تأثير على الممارسات الإدارية في المؤسسات والمنظمات المختلفة.

ويؤكد الكثير من المثقفين كما يشير الرشيد (2003) في العالم العربي والإسلامي من أمثال محمد اقبال ومحمد اركون وهشام شرابي، على جمود الثقافة الفكرية العربية وضرورة تحديثها. لكن هذه الدراسات غالت نوعا ما في تفسير أسباب وعوامل ذلك الجمود، فأرجعت أسبابه جلها إلى توقف الاجتهاد واعتماد مرجعيات فقهية متقادمة وعدم واقعية الفكر الإسلامي المعاصر وأسطورية التفكير العربي المعاصر وضعف واقعيته وشكلية القيم الدينية المعاصرة وضعفها. كما أبرزت هذه الدراسات أسبابا عامة متعددة وكثيرة منها أسباب تتعلق في الجمود في الفكر الديني، ومنها أسباب ثقافية لا ترتبط في الفكر الديني بشكل مباشر. وما يؤخذ على هذه الدراسات من ناحية، إقحام مزيج كبير من هذه الاعتبارات الثقافية وتقديمها على أنها هي من أسباب تخلف الفكر الإداري العربي المعاصر، ومن ناحية أخرى وهامه عدم قدرة هذه

الدراسات على إبراز علاقة طرديه وواقعية بطريقة علمية رصينة بين هذه الاعتبارات الثقافية وخاصة الدينية منها والعقائدية والفشل في الإدارة العربية المعاصرة[17].

ويمكننا تقسيم عوامل الفشل التي تم ذكرها من خلال هؤلاء المفكرين إلى قسمين، قسم يتعلق بالعوامل العقائدية الدينية والآخر يرتبط بعوامل لها صلة بالتقاليد وليس بالعقائد.

1. **العوامل العقائدية:** توقف الاجتهاد وعدم واقعية الفكر الإداري المعاصر بعدم استنباطه لأدوات جديدة مواكبة للتطورات الإدارية المعاصرة وشكلية القيم الدينية المعاصرة وضعف جوهريتها

وتعزيز الجبرية بخلاف الإرادة الحرة.

وتزعم الطروحات التي قُدمت أنّ المنطلقات والاعتبارات التي قامت عليها الممارسة الإدارية التراثية الدينية تمثل حقبة زمنية ذات مرجعيات فكرية ومعرفية تجاوزها التطور وتراكماته وهذه المنطلقات من وجهة نظر الرشيد (2003): المرجعية الدينية الأحادية للممارسة الإدارية التراثية المتمثلة بالمصلحة الشرعية وفق تفسير فقهي محدد. ومبدأ المطلق وعدم جواز فصل الدين عن الدولة بأي صورة من الصور واعتماد المنهج الإيماني اليقيني غير الخاضع للتجربة والإثبات العلمي الذي يحتمل الصواب والخطأ. وبينت الدراسات ذات العلاقة بهذا المحور تأييداً للتجربة اليابانية والغربية في التجديد الديني بما يوافق التطورات العلمية والإدارية والتكنولوجية مع الأخذ بالمبادئ النسبية والدارونية التي تتنافى مع المبادئ الدينية في العقيدة الإسلامية. فقد أكد الرشيد قائلا " قاد الفكر النسبي والفكر التطوري اليابانيين إلى مزيد من الانفتاح والتثاقف مع الغرب وتبنى اليابانيون مبدأ التنافس والبقاء للأكثر قدرة ومنعة من المجتمعات على أساس فكري أصولي[18]".

فلا تبين لنا هذه الطروحات بشكل واضح وجلي علاقتها بتدهور الممارسات الإدارية العربية وضعفها. وإذا كان اليابانيون والغربيون قد استفادوا من الفكر النسبي والدارويني نتيجة لمواجهة عقائدهم التي كان يعتريها الزيف والخرافات الدينية والأوهام، فإنّ الفكر الديني الإسلامي العقدي الممتد من القران الكريم والسنة النبوية الشريفة، يشجع الإنسان على التفكير والتمعن والإبداع والبحث والقراءة والتخطيط والتدبر والاقتصاد والتشاور والاحترام وتوزيع النفوذ والمال والمساواة الاجتماعية والشفافية وإعطاء العامل حقوقه، والتكاتف والتكافل، والأخذ بالأسباب، وإعطاء المرؤوس تمكيناً وحرية في العمل، وغيرها من الأمور التي تتوافق مع أحدث ما توصل إليه علم الإدارة في الغرب، وفي اليابان، من نظريات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة التي تلتقي مع تعليمات الإسلام في قول الرسول صلى الله

عليه وسلم " إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". وما حدث هو تعطيل لمثل هذه المبادئ وعدم استثمار لها وعدم تطويرها والاستفادة منها في التغيرات الفكرية الإدارية المعاصرة.

فمثلا ذُكر مفهوم التمكين قبل أربعة عشر قرنا في القران الكريم ولم تحاول الإدارة العربية والإسلامية المعاصرة الاستفادة من هذا المفهوم في إدارة مواردها البشرية، فهذا إن دل على شيء، فإنما يدل على قصور في الاستفادة من موروثات التراث وضعف قدرتنا على تطويع هذه الموروثات في ثقافتنا المعاصرة. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل أيضاً على ضعف الاستفادة من المخزون المعرفي المتوافر في التراث الإسلامي، وليس بسبب جمود هذا التراث أو مفاهيمه الزاخرة.

2. العوامل غير العقائدية (العادات والتقاليد).

من العوامل الأخرى التي تم سردها كأسباب لفشل الإدارة العربية المعاصرة وتخلّفها عما حققته الإدارة الغربية (الرشيد، 2003) ما يأتي:

أبوية البناء الاجتماعي الذي يكرس: الإعتمادية والتبعية وعدم المساواة والمحسوبية والمحاباة وضعف المؤسسية وغياب الديموقراطية والحكم المركزي وغياب المؤسسة والتركيز على الماضي وضعف استشراف المستقبل وغياب التخطيط والتراث العشائري ووجود النظم السياسية السلطوية والمحسوبية وضعف المشاركة وغياب إدارة الوقت بفاعلية وضعف الاحتراف والولاء الشخصي وضعف سياسات إدارة الموارد البشرية وضعف ترابط التنظيم وضعف فرص الترقي الوظيفي وغياب الشفافية والمساءلة والابتكار والريادة والمنافسة وتشجيع البحث العلمي[19].

وإذا أمعنا النظر في هذين العاملين وجدنا أن العامل الثاني قد يكون من العوامل المسببة الرئيسة للواقع الإداري المعاصر للدول العربية، ونلاحظ أيضا بأن العامل الثاني ونتائجه محصلة طبيعية للعامل الأول. أي أن وجود العوامل العقائدية لم يكن سببا في التردي الإداري الذي تعاني منه الأمة العربية والإسلامية في الوقت الحاضر، وإنما قد يعود السبب إلى غياب العامل الأول المرتبط بالعقائد، وسوء تطبيق النصوص الدينية. إن اعتماد المنهج الديني العقائدي لا يمكن أن يكون له علاقة بسوء الإدارة، ولا يفترض أن يكون مسؤولاً عن حالة البيروقراطية التي تعاني منها مؤسسات البلاد العربية، وليس مسؤولاً عن الكثير من الممارسات السلبية في الإدارة، مثل الواسطة والمحاباة، والعلاقات الشخصية، والمصالح

الفردية، والفئوية، وغياب الرؤية الاستراتيجية، وسوء التخطيط، وضعف روح المبادرة، وتجنب المخاطرة والريادة، وغياب المؤسسة والمأسسة.

وفي موضوع التمكين يشجع الإسلام المسلم على حرية التصرف والاستقلالية في العمل والمشاركة في الرأي، وهناك الكثير من الممارسات لرسول الله صلى الله عليه وسلم التي تحث المسلم على منح الحرية للآخرين، ومن أشهر ما ورد عنه صلى الله علية وسلم، عندما عمل لديه أنس بن مالك لمدة عشرة أعوام يخدمه فلم يقل يوماً في أمرٍ فعله أنس، لم فعله، ولم يسأله عن أمر لم يفعله، وهذا درس في التمكين وحرية التصرف، والاستقلالية، والتعلم الذاتي، والتعلم من الخطأ والمحاولة، ولا يعني ذلك بأن هذا الصحابي كان لا يخطئ ولكن كان ذلك درساً مهما في التربية وإدارة الموارد البشرية.

فإعطاء الإنسان حرية في التصرف، وتقليل عملية المراقبة والتوجيه المستمر، يعطي الإنسان ثقة في النفس، واعتمادا أكبر على عملية المراقبة الذاتية، والتعلم الذاتي، وبذلك يحقق الإنسان معنى أكبر للوظيفة والمهام التي يقوم بها

آثار القيم الاجتماعية والثقافية في الوطن العربي

أما من حيث التحولات العالمية التي تم ذكرها آنفاً، فلها تأثيرات هامة على ثقافات الشعوب والدول فإنّ للثقافة أثراً هاماً على الممارسات الإدارية لتلك الدول. فتؤكد بعض الدراسات **(Atiyyah, 1993)** أن مستقبل التنمية الإدارية في الدول العربية يعتمد إلى حد كبير على التنمية البشرية والتنمية في الجوانب السياسية والاقتصادية و الثقافية-الاجتماعية والأنظمة السائدة في المؤسسات العربية[20].

قد يكون التكوين الاجتماعي والثقافي في الوطن العربي من حيث النظم الأبوية ونظام الأسرة الممتدة والعشيرة والقبيلة (الرشيد، 2001،2002) والمعرفة الشخصية والانتماءات الأيديولوجية، لها تأثير على الفرد العربي داخل المؤسسات وخارجها، مما يساهم في التأثير على الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسات العامة والخاصة؛ فمثلا سياسة " ***من تعرف***" لها دور هام في التوظيف وفي الترقية وفي الكثير من المزايا والفرص الوظيفية وغير الوظيفية، مما يقوض معايير الكفاءة والاقتدار إضافة إلى تقويض الثقة بين أفراد المؤسسة وخاصة فيما بين المدير والمرؤوس والعملاء. وقد تكون الواسطة والمحسوبية والعلاقات الشخصية والقرابة في العالم العربي، من القضايا التي تعود إلى أسباب ثقافية

متجذرة في المجتمع، بحيث يصعب مواجهتها ومعالجتها؛ نتيجة لتغلغلها واعتماد المواطن العربي عليها. والاعتماد على هذه القيم قد يختلف من دولة عربية إلى دولة عربية أخرى، إلا أن بعض الناس في بعض الدول العربية قد وصل إلى مستويات من التعليم والثقافة ومستويات عالية، وهم في نفس الوقت يكّرسون هذه الممارسات ويتعاملون بها وكأنها عرف مقبول[21].

ومن غير المعقول أن تخلق هذه الممارسات مواطنة صالحة كما أنها قد لا تؤدي إلى خلق مناخ من الثقة والانتماء والإخلاص في العمل والتفاني والولاء والتعاون واحترام الآخر واحترام الزبائن وتلبية رغباتهم. بل إن هذه الممارسات قد تساهم في تكريس حالة نفعية تفضي إلى فئات مستفيدة وفئات ناقمة محبطة، مما يؤدي إلى التأثير سلبا على مؤشرات التنمية الاقتصادية والإدارية والبشرية المرغوبة. والآثار الناجمة عن هذه الثقافة تكاد تكون مدمرة للكثير من برامج التنمية والتطوير والفاعلية؛ لذلك لا بد من قوة مضادة بنفس الحجم لمواجهة هذه الثقافة السلبية وخاصة من قبل الباحثين وأصحاب القرار، وواضعي السياسات، وعلى أعلى المستويات في الدول العربية المختلفة.

ومن أهم المظاهر السلبية التي ينبغي مواجهتها بقوة مسألة التواكل والعجز وإلقاء اللوم على الآخرين والتحلل من المسئولية. وهذه المسألة ترتبط بإساءة فهم التوكل في الدين الإسلامي؛ فكثير من الناس من يفهم التوكل على أنه تواكل ويسيء فهم التعاليم الدينية ومسائل القضاء والقدر بشكل غير مقصود وأحيانا أخرى بشكل متعمد، من خلال التهرب من المسؤولية والتعذر بالقضاء والقدر مما يساهم في تكريس واقع من العجز والقصور والرضا بالقليل.

فثقافة التواكل والتنصل من المسؤولية ثقافة تكاد تكون أيضا متأصلة في الفكر العربي وفي التربية العربية في كثير من الحالات فعندما يخطئ الطفل يبدأ الوالدان بخلق الأعذار الوهمية لتبرير ذلك الخطأ، علما بأن الطفل يدرك في داخله زيف هذا التبرير. وهو يعلم أن الوالدين يفعلان هذا وهما يدركان الصحيح من الخطأ. بعدها يتعلم الطفل ويتعود ممارسة هذا التبرير في مواقف مختلفة، ويمارس هذا بكفاءة عالية دون تردد، وينقل إدراكه لحقيقة الأمر من العقل الواعي إلى العقل الباطن، فلا يعود إلى التفكير في شرعية هذه الأمور كما فعل وهو طفل؛ لأن كفاءته أصبحت عالية في تبرير الفشل والقصور الذي يمر به.

هذه الحالة مع الزمن تصبح ثقافة تؤدي إلى ضعف الأداء، وتراكم العيوب والفشل والقصور، وتنتقل العدوى إلى المدرسة والجامعة والعمل، وتضعف مستويات الإنتاج الصناعي والقومي والفكري والعلمي، وتضعف القدرة على المنافسة، وتقل القدرة على المشاركة بالحصة السوقية العالمية، ويتدهور ميزان المدفوعات، وتزداد المديونية وتصبح الدول رهن سياسات الدول

الدائنة. في هذا الإطار نجد من يطرح وجهة نظر إيجابية حول أوضاع العالم العربي محاولا إضاءة شمعة في الظلام، بدلا من الإمعان في لعن الظلام، وينتقد جلد الذات، وينادي بالتركيز على المنجزات والإيجابيات في الثقافة العربية والإسلامية. إنها وجهة نظر قد تكون مفيدة في بعض الأحيان ويشجع أصحاب هذا الرأي على النظر إلى النصف المليء من الكأس بدلا من النصف الفارغ.

فكرة نصف الكأس الفارغ

من المناسب أحيانا أن ينظر المرء إلى الإيجابيات ونقاط القوة من أجل تعزيزها، ومن يمتلك نقاط قوة ومزايا تفَوق لا يمكنه بحال من الأحوال تجاهلها عندما تكون موجودة. ويجب رعايتها وعدم فقدانها وعدم التنازل عنها، ومحاولة البناء عليها. ولكن لا بد بالمقابل من محاولة إدراك السلبيات، ونقاط الضعف والتعود على الاعتراف "بالنصف الفارغ من الكأس".

من هنا فإنه من المفيد بشكل أكبر للأفراد والجماعات والمؤسسات أن تنظر إلى النصف الفارغ من الكأس وتدقيق النظر به أكثر بمرات من التغني بالمنجزات، كما ينبغي أن يكون الهدف موضوعياً، وبناء وليس سلبياً وهداماً، وهذا يقتضي من الفرد أو المؤسسة التركيز على تقويم ونقد الذات، بدلا من إلقاء اللوم على الآخرين، فدوام إلقاء اللوم على الآخرين، ونقد، وتقويم الآخرين، بدلا من تقويم الذات قد يؤدي إلى وضع الذات موضع الكمال، والارتقاء فوق النقص والعيوب، أو على الأقل تجاهل العيوب والقصور الذاتي، مما يوقع المرء فعلا بالنقص والعيوب.

وهذا يقودنا للحديث عن مقتل في الثقافة العربية والإسلامية وهو متعلق بموضوع مركز السيطرة أو مركز الضبط.

مركز السيطرة (Locus of Control)[22]

يعد مركز السيطرة في أدبيات علم النفس وعلم السلوك خاصية من الخصائص الشخصية للفرد، تتكون بفعل التربية والنشأة والتكوين الثقافي للمجتمع وعوامل وراثية وغير وراثية مختلفة، ويُعّرف على أنه: مدى تبرير النتائج التي نحققها في حياتنا لقدراتنا أو لقدرات خارجية وهنالك نوعان متناقضان من مراكز السيطرة:

1. مركز سيطرة داخلي يُرجع فيه الفرد تبرير النتائج لنفسه.
2. مركز سيطرة خارجي يُرجع فيه الفرد تبرير النتائج للخارج.

في مركز السيطرة الداخلي لسان حال المرء يقول: "أنا قوي، إذن أنا أتحكم بمصيري، وما يحصل لي من نتائج في حياتي"، وفي مركز السيطرة الخارجي لسان حال المرء يقول: "أنا ضعيف ومصيري بيد الظروف التي هي حتما أقوى مني، فمن أنا حتى أقوى على الظروف الخارجية".

وهذه الظاهرة هي في الغالب نتاج تربوي كما أشرنا سابقا. فعندما يُسئل الطالب في المدرسة وحتى الجامعة مثلاً عن أسباب التقصير فنادرا ما تجد الجواب ينم عن اعترافاً بتقصير من الطالب نفسه، وإذا كان هنالك ثمة نتائج جيدة وتحصيل جيد، فنادرا ما يعزى لأسباب خارجية، وهذه الحالة تسمى بظاهرة التحيز للذات(**Self Serving bias**). ففي حالة الفشل بشكل خاص فإنه يعود في معظم الأحيان لأسباب خارجية، وخارجة عن سيطرة الفرد من وجهة نظره. فيقول الطالب الذي أخفق في الامتحان: "سبب ذلك الإخفاق هو المدرس، أو الأسئلة الصعبة، أو الوقت لم يكن كافيا، أو المرض"، أو ما شابه ذلك من تبريرات، لا يعجز عن إيجاد واحد، أو أكثر منها بلا جهد وبلا عناء. هذا التبرير ينتقل مع الطالب إلى المدرسة أو الجامعة، وإلى ميدان العمل، فيبرر سوء أدائه بتسلط مديره، أو بصعوبة وتعقيد العمل، وما شابه ذلك من تبريرات جاهزة لا تحتاج إلى تفكير طويل.

هذا السلوك موجود لدى غالبية الناس، ولكن وجوده في حدود كبيرة يدل على ضعف الفرد، وأن الظروف الخارجية دوما تتحكم بمصائره، وبما أنها أقوى منه، إذن فهو يمثل الحلقة الأضعف، وهذا الأمر يساهم في تكريس الشعور بالعجز والإحباط. وتكريس هذا يؤدي إلى حالة من الإخفاق والتعود على الإخفاق وسهولة تبرير الإخفاق. وهذا الحديث له علاقة بموضوع التمكين بشكل مباشر لأن التمكين هو أيضا حالة ذهنية وسلوكية.

العلاقة بين مركز السيطرة والتمكين

مما تقدم نستطيع أن نقدم فرضية مفادها أن أصحاب مركز السيطرة الداخلي يتمتعون بقدرة أكبر على ممارسة التمكين من أصحاب السيطرة الخارجي. فالإنسان الذي يبرر كل ما يحدث له من فشل واحباطات ومشاكل لأسباب خارجية يعفي نفسه من أي مسؤولية، ومن المعروف في أدبيات التمكين أنّ تحمل المسؤولية في السراء والضراء من المبادئ الأساسية للتمكين[23].

فالإنسان الذي تنوي الإدارة منحه حرية في التصرف وتمكينا في اتخاذ القرار ينبغي أن تثق به، وتتركه لتأدية واجباته دون مراقبة وتدخل مستمر، وعلية أن يتحمل مسؤولياته بكفاءة واقتدار. وسبب فشل مشاريع التمكين في أغلبها نتيجة لوجود أفراد لا يوجد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية. فمنهم من يقول: "بأن التمكين مشروع عظيم لولا أن فيه مسؤولية". والمسؤولية والتمكين مرتبطة بموضوع في غاية الأهمية هنا وهو الإبداع والتميز والابتكار (لمزيد من التفصيل حول هذه العلاقات، انظر الفصل السادس) ومصدر هذه كلها العقل والقدرات الذهنية والمعرفية عند الإنسان. فمن يتمتع بالتمكين والمسؤولية، لا بد أن يفكر ويستخدم ما وهبه الله سبحانه وتعالى من قدرات ذهنية وعقلية في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإبداع والتميز والابتكار، وهذا بعكس الروتين وقبول الأعمال الجاهزة والتعليمات المباشرة. فمن الناس من يرغب في الأعمال الروتينية الرتيبة لتقليل المخاطرة الناجمة عن الأعمال غير الروتينية التي تقتضي التفكير، واستخدام العقل، وابتداع حلول مختلفة لمشاكل مختلفة.

رؤية في التغيير الثقافي

نعيش اليوم في زمن مختلف وفي مؤسسة القرن الواحد والعشرين التي تعتمد على الثورة التكنولوجية والثورة المعلوماتية والثورة المعرفية. من هنا، فلا بد من تغيير ثقافي يتناسب مع مناهج التمكين بما تتضمنه من تحمل للمسؤولية والسيطرة الداخلية وروح المبادرة والإبداع والابتكار. هذا التغيير الثقافي والاجتماعي نحو مفاهيم التمكين يحتاج لجهود أكاديمية في البحث، ودراسة العلاقات السابقة من ناحية، وبحاجة أيضا إلى دور أكبر للمؤسسات العامة ووسائل الإعلام ووزارات التربية ومختلف المؤسسات؛ لتظافر جهودها من أجل تربية الشباب على أسس روح المبادرة والاستقلالية وتحمل المسؤولية وعدم إلقاء اللوم على الآخرين عند الوقوع بالخطأ؛ فعندها يخطئ المرء مرتين، في الأولى، وفي الثانية نتيجة لرفض الاعتراف بالخطأ، والبحث عن جهة خارجية لتحميلها مسؤولية ذلك الخطأ، فيحرم المرء نفسه من نعمة التعلم والتطوير وتصحيح الأخطاء[24]. إذن الحل يكمن في التغيير من الداخل إلى الخارج، وليس من الخارج إلى الداخل، والله سبحانه وتعالى لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم.

أسباب ظاهرة "مركز السيطرة الخارجي".

عندما يخفق الطالب في الامتحان فهو في حقيقة نفسه، وعندما يخاطب عقله الباطن، يعلم يقينا بأن سبب إخفاقه في الامتحان يعود إلى إهماله، وقلة استعداده، وأن المعلم لا دخل له بذلك ،وإنما تعود الإنسان أن يخفي ضعفه بخلق شماعة وهمية يعلق عليها مشاكله[25] فهي عملية إيهام النفس والآخر بأن الذنب ليس ذنبه والخطأ ليس خطأه. وتمتد هذه الحالة لتشمل ليس الفرد فحسب، فهي تنتقل من الفرد إلى الجماعة، وإلى المؤسسة وإلى المجتمع، فتصبح داءً لا علاج له إلا بتغيير من الداخل كما يؤكد ذلك الكثير من علماء السلوك والسلوك التنظيمي من أمثال **Spreitzer** و **Stephen Covey**[26] ومن الأمثلة التي يمكننا أن نسوقها فيما يتعلق بمركز السيطرة الخارجي، الجماعي، ما يسمى بنظرية المؤامرة، التي تسيطر على الذهنية العربية في السياق العالمي السياسي؛ فيقال إن ما حدث للأمة العربية والإسلامية في هذا الزمان هو بسبب الاستعمار، أو نتيجة لمؤامرة أمريكية أو صهيونية.

فعلى الرغم من أن ما حدث، ويحدث فعلا قد يكون إلى حد ما، من تدبير قوى خارجية؛ فإن السؤال المفصلي الذي يطرح نفسه هو: ماذا فعلنا نحن بصفتنا أمة عربية وإسلامية لمواجهة المؤامرة الخارجية؟ فمن الطبيعي أن يحوك عدوك لك الدسائس ويدبر لكَ المؤامرات، فهذا أمر متوقع من عدو لك، وخاصة إذا فقد هذا العدو قيما أخلاقية في التعامل مع الآخر، ولكن ما هو غير طبيعي وما هو مستهجن، أن تترك عدوك يفعل بك ما يفعل، ثم لا تفعل شيئا لمواجهة ما يفعل، ومن ثم تقول دون أن تفعل بأن ما حدث لنا سببه الحقيقي هو مؤامرات العدو ومكره ودهاؤه....الخ.

في هذا السيناريو هنالك طرفان مهما كانت المقدمات والنتائج. فهناك طرف فاعل وطرف مفعول به عاجز مهمته وصف أفاعيل الفاعل بأنها بشعة وإجرامية. بالمحصلة فإن القوي هو الطرف الفاعل بصرف النظر عن بشاعة أفعاله كما وصفها المفعول به، والطرف الثاني هو الطرف العاجز الذي لم يفعل ما يكفي لحماية نفسه من مؤامرات الفاعل أو العدو. وانبرى يصنع شماعة جميلة كبيرة، وقابلة للتحمل ليتمكن من إلقاء كمٍ هائل من مبررات عجزه عليها، واخترع لهذه الشماعة اسمٍ مّقنع فسماها شماعة المؤامرة.

هذا ليس كتاب سياسة، وإنما الموضوع هنا له علاقة قوية، لان ذهنية نظرية المؤامرة ليست إلا وليدة شخصية اجتماعية، وثقافية، اعتاد عليها الفرد، وقبلها المجتمع، فأصبحت سلوكا اجتماعيا، له آثاراً مدمرة على مستوى الفرد، وعلى مستوى المجتمع، على حد سواء. أما الحل فقد يكون في تحديد الهدف، وربط الأهداف بمبادئ وقيم جوهرية.

نظرية تحديد الهدف (Goal Setting Theory-Edwin Locke)[27]

إن الحل دائما ينبثق من تشخيص المشكلة الحقيقية، والمشكلة الحقيقية لا تكمن في التهرب من المسؤولية، وإنما تكمن في غياب الأهداف، والرؤية الصحيحة، التي قد تقود الفرد لتحمل مسؤولياته بكفاءة واقتدار.

يذهب بعض علماء السلوك من أمثال **Covey** و **Spreitzer** [28] وأصحاب نظرية **Goal Setting Theory** إلى أن عدم وجود أهداف ذات معنى، وغياب الرؤية المستقبلية، وعدم الإحساس بالاتجاه نحو هدف معين، يجعل أي هدف رخيص أو غير رخيص محور اهتمام الفرد، أو قد لا يكون للفرد أي هدف في الأصل، ومن لا يملك هدفا في حياته تصبح حياته عديمة الجدوى، وتتجاذبه الأهواء في أي اتجاه، دون أن يمتلك حق تحديد الاتجاه. وعندما ذكرنا قبل قليل مبدأ مركز السيطرة وتحمل المسؤولية فهذا المبدأ ليس هو المشكلة بل هو عرض لمشكلة غياب الهدف، والدليل على أن غياب المسؤولية إنما هو عرض وليس بأساس المشكلة؛ هو أنّ المسؤولية تكون عن شيء يكون الإنسان مسؤول عنه، وهو الهدف، فإذا لم يكن لديه هدف، فعن ماذا سيكون مسؤولاً. بالطبع لن تكون هناك

مسؤولية عن لا شيء إلا مع أولئك الناس الذين لا مسؤولية عندهم، وحياتهم عديمة المعنى.[29]

فالشعور بالمسؤولية محصلة لرؤية ذات علاقة بالهدف، والشعور بقيمة ذلك الهدف، والشعور بأهمية إنجاز ذلك الهدف. يقول **Stephen Covey** في كتابه، "**العادات السبع لأكثر الناس فاعلية**" ناصحا أي إنسان يبدأ بعمل ما أو واجب معين أو مشروع معين: "ابدأ والنهاية في بالك" أي أن تكون نتيجة العمل ومحصلته النهائية في ذهن الفرد منذ البداية، وهذه هي الرؤية الصحيحة التي تحفظ له وحدة الاتجاه، التي تمكنه من الوصول إلى أهدافه. ويقال بأن الإنسان الذي لا يدري إلى أي مكان يريد أن يذهب، فإن أي طريق أو درب قد يكون مناسبا له، فيذهب في اتجاهات مختلفة، بسبب غياب الرؤية الحقيقية للمكان أو النهاية أو النتيجة أو الهدف الذي يرغب في الوصول إليه.

خلاصة الأمر أنه بمقدار وجود أهداف في حياة الفرد ذات قيمة وذات أهمية، وبمقدار ما تأخذ هذه الأهداف عليه لبه وعقله، بمقدار ما تتزايد المسؤولية عنده عن تحقيق هذه الأهداف، وبهذا المقدار ما يصبح هذا الإنسان إنساناً فاعلاً ومبادراً وقادراً على تحديد نتائجه والسيطرة على مصيره.

وأهداف الفرد لا بد أن تنبثق من قيمه ومبادئه. فالمبادئ هي المنارات التي ترشد القوارب والسفن في البحار. وهذه المنارات تبنى لتبقى راسخة ثابتة وتعتمد السفن في دقة اتجاهاتها

بمقدار قربها أو بعدها أو انحرافها عن هذه المنارات. والمبادئ كذلك تشكل الدليل والمعيار الذي يرشد الإنسان إلى أهدافه وهي معالم ثابتة تهديه إلى سواء السبيل[30].

الخلاصة

نرى من هذا الفصل أن مصطلح التمكين قد تم ذكره في القران الكريم في أكثر من مناسبة وقد كان أولى بالمسلمين أن يستفيدوا من فكر القران الكريم في التمكين فكرياً واجتماعياً وعلمياً وإدارياً. ولكن شيئاً من هذا لم يحصل، وخاصة في المؤسسات والمنظمات في العالم العربي. ولم يكن هنالك دراسات وأبحاث في التمكين، وحتى لو كان هنالك دراسات وأبحاث لها علاقة في موضوع التمكين، فإن ذلك لم يكن لينعكس فعله على واقع المنظمات والمؤسسات الاقتصادية وذلك للاستفادة من النظرية في التطبيق. ونتمنى أن نكون مبالغين في ما توصلنا له، ولكن تقارير التنمية البشرية المتاحة للجميع من خلال الإنترنت مثلاً تشهد على ذلك بالأرقام، وتدل على نقص في مستويات الحرية بشكل عام، وتدني في مستويات المعرفة والتعليم، وتدني واضح في البحث العلمي، وتدني في الاهتمام في البحث العلمي من قبل الدول والجامعات والمؤسسات الأكاديمية، وتدني أكبر في دور المرأة في المجتمع ومساهماتها في التنمية البشرية. فلا بد من تصدي مختلف الهيئات والمنظمات المدنية والحكومية لحل المشكلة، ولا بد من تحول في الأساليب التربوية والتعليمية والإعلامية والتثقيفية والاجتماعية؛ من أجل التغيير تجاه روح المبادرة والاستقلالية والإبداع والسيطرة الداخلية، أو الرقابة الذاتية، والتحول من مركز الضبط أو السيطرة الخارجي لدى الأجيال المختلفة إلى واقع مركز الضبط أو السيطرة الداخلي، وأن نربي الأجيال على الاعتماد على الذات، والتخطيط، وتحديد أهدافنا بحيث تنبثق من قيمنا ومبادئنا وتراثنا، **والله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم**، صدق الله العظيم.

إن تحديد أي مشكله والإحساس الحقيقي بها يعد من أهم مراحل عملية حل تلك المشكلة. إن تقارير التنمية البشرية ومتابعة الإنسان العربي لهذه التقارير واعترافه بأرقامها يعد الخطوة الصحيحة في الاتجاه الصحيح نحو رفض الواقع السيئ وتبديله بواقع أفضل وغدٍ مشرق، على الرغم من أن الحل لن يأتي بسرعة، ويحتاج إلى جهود جبارة، وصبر ومعاناة، فلا بد من وضع استراتيجية عامة للتنمية الشاملة التي تشارك في صياغتها والإشراف على تنفيذها مؤسسات وهيئات المجتمع المدني، وتأخذ الاستراتيجية بالحسبان ما يأتي:

- ترسيخ أسس تعددية اقتصادية وسياسية متكافئة وعادلة.

- وضع استراتيجية للتشغيل والقضاء على البطالة والفقر، وتحديد جدول زمني لذلك.
- وضع استراتيجية بناء مجتمع يحترم التعليم من ناحية النوعية، ويحترم البحث العلمي واكتساب المعرفة.
- وضع استراتيجية لإحياء الثقافة الوطنية، وثقافة حب الأوطان.
- ·توسيع المشاركة وحرية الرأي والريادة ومبادئ الإبداع والتجديد.
- و أخيراً لا بد من توافر الإرادة السياسية للاستثمار في القدرات البشرية والاستثمار في الإنسان واحترام عقله وقدراته ومحاولة بناء برامج ومشاريع تشجع الفرد العربي على الإبداع والتمكين والتفكير المستقل وروح الفريق[31].

مصادر وهوامش الفصل

[1] Ali, A. (1989), A Comparative Study of Managerial Beliefs about Work in the Arab States, *Advances in International Comparative management*, 4, 95-112.

[2] الطعامنة, محمد. الحكومة الإلكترونية: مدخل معاصر لتحديث وتطوير الإدارة العامة في الأردن، المؤتمر العلمي الأول للإدارة العامة، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن، 20–22 نيسان ،2004. و الطعامنة، محمد. وطارق شريف، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص ص 149–150.

[3] القريوتي، محمد ، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكن: دراسة ميدانية، 2004، أبحاث اليرموك. ص 1607–1636

[4] الكايد، زهير. (2003) الحكمانية Governance : قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

[5] برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002، المكتب الإقليمي للدول العربية، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، عام 2002، ص 104–106.

[5] UNDP, Human Development report 2000, Oxford University Press, N.Y., U.S.A.

[7] من تقارير الأمم المتحدة للتنمية البشرية التي تقدم أرقاما ومعدلات سنوية للتنمية البشرية، وهي متاحة من خلال الشبكة العالمية، الإنترنت.

[8] التميمي ، علاء (2002)، في محاضرة في المنتدى الثقافي، أبو ظبي، 21 ، أكتوبر

[9] UNDP, Human Development report, ***Op cit.***

[10] التميمي، علاء (2002)، مرجع سابق.

[11] Arab Human Development Report (2003) issued by the United Nations Development Program

[12] Arab Human Report, ***Op cit.***

[13] Reported by the institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University in China.

[14] عن محاضرة للدكتور علاء محمود التميمي(2002)، مرجع سابق.

[15] الرشيد، عادل (2003)، الإدارة والثقافة: الموائمة بين البرادايم والسياق، وقائع المؤتمر العربي الرابع في الإدارة، تشرين أول، دمشق، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية وهيئة تخطيط الدولة السورية.

[16] Harvey, D and Brown, D, (2001), An Experiential Approach to Organization Development, Sixth edition, Prentice-Hall.

[17] الرشيد، عادل (2003) مرجع سابق.

[18] الرشيد في "الإدارة والثقافة بين البرادايم والسياق"

[19] الرشيد، عادل، مرجع سابق.

[20] Atiyyah, H. S (1993), Management Development in Arab Countries, *Journal of Management Development*, 12 (1), 3-10.

[21] Al-Raseed, A. (1994) *Bank Managers in Jordan: A study of Motivation, Job Satisfaction and Comparative Organizational Practices*, Unpublished Thesis, Canterbury Business School, the university of Kent at Canterbury.

[22] Rotter, J. (1966), Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement, *Psychological Monographs* 80, no.906.

[23] Spreitzer, G.M. Kizilos, M. and Nason, S. (1997), A Dimensional Analysis of Empowerment in Relation to Performance, The Dynamics of Trust Within and between Organisations, *Journal of Marketing Research*, 23 (5), 314-328.

[24] Argyris, C. (1998), Empowerment: The Emperor's new Clothes, *Harvard Business Review* (May-Jun), 98-105.

[25] Argyris, (1994), Good Communication that Blocks Learning, *Harvard Business Review*,

[26] Covey, S.R (1992), ***Op cit.***

[27] Locke, A. Edwin and Latham, G. (1984), Goal Setting: A motivational Technique that Works!, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

[28] Covey, S (1989), ***Op .cit***. and Spreitzer, G, ***Op cit***.

[29] Covey, S (1989), **Ibid.**

[30] Covey, S (1989), ***Ibid.***

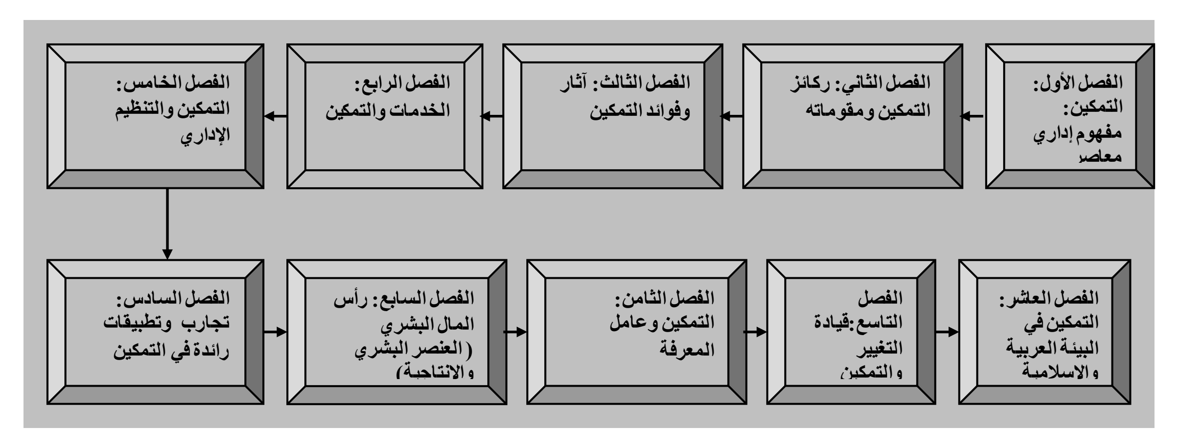
[31] عن محاضرة للدكتور علاء محمود التميمي(2002)، مرجع سابق.

خاتمة الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى تقديم رؤية جديدة حول مفهوم التمكين بصفته مفهوما إداريا معاصراً. وهو مفهوم متداخل ومترابط مع مفاهيم إدارية أخرى، ولا يمكن اختزاله كمفهوم منعزل ومستقل عن غيره من الأبعاد والمفاهيم الإدارية.

ويبين النموذج الآتي عرضاً لفصول الكتاب يعرض الكاتب من خلاله ملخصاً سريعاً لهذه الفصول توضح معالم هذا الجهد بأفكاره المتعددة وتداخلاته المترابطة وأهدافه المرجوة.

فصول كتاب التمكين: مفهوم إداري معاصر



ففي **الفصل الأول** تم التقديم لمفهوم التمكين من أجل توضيح طبيعته ومعانيه وتعريفاته والجدليات القائمة حول هذا الموضوع من قبل وجهات نظر مختلفة وتم تدعيم ذلك بأدبيات ونظريات مختلفة ومتباينة تدل على أهمية هذا الموضوع ومجال التقدم والتطور فيه. وقد عرض هذا الفصل لمراحل تطور الفكر الإداري وعلاقته بالتمكين ليبين للقارئ أهمية هذه المراحل التطورية في الولوج إلى فكر التمكين بشكل طبيعي لا بشكل طارئ. فهنالك الكثير من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بصفتها موضات سريعة طارئة تأتي وتذهب بسرعة ولكن هذا المفهوم، التمكين، ولد من رحم التطورات الفكرية الإدارية ونتيجة حتمية لها تدل على مستوى متقدم، وراق من مستويات التعامل مع العنصر البشري في منظمات الأعمال وغيرها

من منظمات. كما عرض هذا الفصل لعدد من التطورات في المفهوم نفسه وشرح للقارئ أساليب التمكين المختلفة والفرق الواضح بين تفويض الصلاحيات والتمكين.

وقد جاء **الفصل الثاني** ليبين للقارئ ركائز التمكين ومقوماته الأساسية وهي المعرفة والمهارة والخبرة، والمعلومات والاتصال، والثقة بين القيادة والمرؤوسين، والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية. وتكمن أهمية هذا الفصل من خلال توضيح الجدلية القائمة في المفهوم، والتي تم الإشارة لها في الفصل الأول. هذا الفصل يوضح لنا بأن التمكين لا يمكن أن ينجح في أي منظمة بدون شروط وهذه الركائز والمقومات هي الشروط الأساسية التي يجب على القيادة مراعاتها قبل تطبيق برنامج التمكين في المنظمة.

أما **الفصل الثالث** فقد جاء محصلة منطقية وطبيعية للفصل الثاني حيث يوضح لنا نتائج وفوائد تطبيق برنامج التمكين، ويدل المدير والباحث على أهمية التمكين من خلال نتائجه البعيدة المدى لكل أطراف المعادلة في أي مؤسسة أو منظمة. فهنالك نتائج تعود على المنظمة وعلى الفرد وعلى الزبائن أو العملاء.

و**الفصل الرابع** يحاول تقديم ملاحظة هامة قد لا تبدو واضحة للكثير من متابعي مفهوم التمكين. وهذه الملاحظة هي أن فوائد التمكين ونتائجه التي تم ذكرها في الفصل الثالث قد لا تطال جميع المنظمات بنفس المستوى. ويدل الفصل الرابع على أهم القطاعات التي يمكنها الاستفادة من نتائج التمكين وممارسته، وهو قطاع الخدمات بسبب طبيعة الخدمة، ومزاياها المختلفة، وهذا لا يمنع من تطبيق التمكين في باقي القطاعات.

نعود في **الفصل الخامس** للحديث عن محور هام يلتقي مع ركائز ومقومات التمكين في الفصل الثاني ولكنه يتحدث هنا عن الوعاء الذي يحوي داخله هذه المقومات. فلا بد من وجود تنظيم وهيكل تنظيمي يناسب تمكين العاملين. وقد ظهرت هياكل تنظيمية ديموقراطية معاصرة تناسب تطبيق مفهوم التمكين في الوقت الحاضر، رغم وجود مؤسسات كثيرة ذات هياكل تنظيمية تقليدية، لا يمكن للتمكين أن ينجح، ويترعرع فيها.

من هنا يأتي **الفصل السادس** لكي يساعد القارئ في رؤية واقعية، لا نظرية لتجارب رائدة في منظمات مستديمة، وناجحة، تبلور فيها جلياً كل ما تم ذكره في فصول الكتاب حول التنظيمات المناسبة، والركائز الأساسية: مثل الثقة والمشاركة في المعلومة والحوافز والعلم والمعرفة

والتفوق، والنظرة المؤسسية البعيدة المدى. وهذا يساعد على رؤية واقعية للمفهوم تتكامل مع النظرية.

أما **الفصل السابع والثامن** فقد تم فيهما إبراز محور أساسي وله علاقة بموضوع التمكين ألا وهو رأس المال البشري الذي فاقت أهميته رؤوس الأموال المادية الأخرى. ولأهمية رأس المال البشري تم إفراد الفصل السابع للحديث حول العنصر البشري وإنتاجيته من ناحية وممارسات الموارد البشرية المناسبة من ناحية أخرى. وتم تخصيص الفصل الثامن للحديث حول نفس الموضوع ولكن من زاوية أخرى، وهي زاوية المعرفة، وموظف المعرفة، وكل ما يرتبط بالمعرفة من إبداع وتميز وتفوق وابتكار قد يمتلكه العنصر البشري في المنظمة المتعلمة في هذا القرن.

أما **الفصل التاسع** فيشكل حلقة هامة في هذا الكتاب. فدور القيادة لا يمكن تجاهله في تطبيق ونجاح أي برنامج من برامج التغيير والتطوير في أي منظمة. فكان لا بد من الحديث عن دور قيادة التغيير في تمكين العاملين، وعدم احتكار النفوذ، والسلطة، والقرار. وهذا الفصل يؤكد أنه بدون حماس ونية القيادة نحو التغيير فإن شيئا من التمكين لن يحصل في أي منظمة.

وأخيراً وحول واقع التمكين في البيئة العربية والإسلامية جاء **الفصل العاشر** كي يكون الفصل الأخير في هذا الكتاب من أجل عرض بعض ملامح الواقع العربي والثقافة العربية وعلاقة ذلك الواقع وتلك الثقافة بمفهوم التمكين. وكان الهدف من هذا الفصل هو محاولة من الكاتب لبيان وشرح بعض القيود الثقافية والاجتماعية والتنظيمية التي تكبح جماحنا نحو التغيير والتطوير والتمكين. فتحديد المشكلة والإحساس بثقلها وخطورتها قد يكون مدعاة لرفض الواقع ومدعاة للتغيير والبحث عن حلول.

وأخيراً، أرجو من الله سبحانه وتعالى أن ينفع القارئ العربي من هذا الجهد المتواضع. وأرجو من القراء الكرام أن لا يترددوا عن تقديم انتقاداتهم وآرائهم واقتراحاتهم حول هذا الكتاب، فالكمال لله سبحانه وتعالى، والله ولي التوفيق.